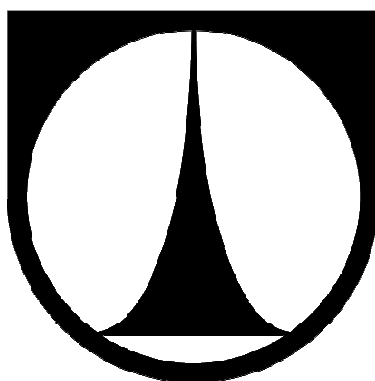


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Naděžda Hladká

# TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

## Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**Návrh marketingové strategie pro firmu KOBIT, spol. s r. o.**

**Proposal of a marketing strategy for company KOBIT, spol. s r. o.**

DP–EF–KMG–2013–12

Bc. Naděžda Hladká

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Dědková Jaroslava, Ph.D., katedra marketingu  
Konzultant: Ing. Bláha Jiří, KOBIT, spol. s r. o.

Počet stran: 98 Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Naděžda Hladká

## **Anotace**

Hlavním tématem této diplomové práce je návrh marketingové strategie pro konkrétní podnik. Firma, pro kterou je strategie navrhována, je KOBIT, spol. s r. o. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První částí jsou teoretické řešerše odborné literatury vztahující se k strategii podniků a firem a také mezinárodnímu marketingu, vzhledem ke skutečnosti, že firma KOBIT operuje také na zahraničních trzích. V druhé části je představena a charakterizována společnost KOBIT. Dále je na základě teoretických poznatků provedena situační analýza, analýza konkurence a v neposlední řadě také rozbor aktivit firmy vztahujících se k jejímu mezinárodnímu působení. Výsledkem je pak návrh marketingové strategie a doporučení pro oblast zahraničního obchodu. Přínosem práce jsou jednotlivé provedené analýzy. Podklady pro zpracování jsou čerpány jednak z odborné literatury, a dále pak na základě informací poskytnutých firmou KOBIT.

## **Klíčová slova**

Analýza konkurence, cíle, globalizace, hospodářská spolupráce, konkurenční výhoda, marketing, marketingové nástroje, marketingový mix, mezinárodní marketing, poslání, situační analýza, strategie

## **Annotation**

The main topic for this thesis is to propose a marketing strategy for a company by the name of KOBIT, spol. s r. o. It has been divided into two parts. The first part is a bibliographic search relating to the strategies of other corporations in international marketing who much like KOBIT operate in foreign markets. The second part introduces and characterizes KOBIT as a company. An analysis of the company's current situation, competition and activities in relation to international business has been made using theoretical information. The result is a proposed marketing strategy and recommendations in the area of foreign trade. The contribution of this thesis are the individual analysis. Information were provided by KOBIT for the writing of this thesis.

## **Key Words**

Competition analysis, competitive advantage, economic cooperation, globalization, international marketing, marketing, marketing mix, marketing tools, mission, objectives, situation analysis, strategy, swot analysis, vision

# Obsah

<i>Seznam zkratek</i> .....	- 10 -
<i>Seznam tabulek</i> .....	- 12 -
<i>Seznam obrázků</i> .....	- 13 -
<i>Úvod</i> .....	- 14 -
<b>1 Strategické řízení firem</b> .....	- 15 -
1.1 Poslání a vize společnosti .....	- 15 -
1.2 Specifikace cílů podniku .....	- 15 -
1.3 Situační analýza .....	- 17 -
1.3.1 Vnější činitele .....	- 17 -
1.3.2 Vnitřní činitele .....	- 18 -
1.4 SWOT Analýza .....	- 18 -
1.4.1 Příležitosti a hrozby .....	- 19 -
1.4.2 Silné a slabé stránky .....	- 20 -
1.5 Formulování marketingové strategie .....	- 20 -
1.6 Implementace marketingové strategie .....	- 21 -
1.6.1 Marketingový plán .....	- 22 -
1.6.2 Vlastní realizace marketingového plánu .....	- 22 -
1.7 Kontrola naplňování strategie .....	- 23 -
<b>2 Marketingová strategie</b> .....	- 25 -
2.1 Základní marketingové strategie .....	- 26 -
2.2 Růstové strategie .....	- 27 -
2.3 Strategie marketingového mixu .....	- 28 -
2.3.1 Výrobní strategie .....	- 28 -
2.3.2 Distribuční strategie .....	- 29 -
2.3.3 Cenové strategie .....	- 30 -
2.3.4 Komunikační strategie .....	- 31 -
2.4 Nové trendy v marketingovém myšlení a praxi .....	- 31 -
<b>3 Analýza konkurence</b> .....	- 33 -
3.1 Pět konkurenčních sil podle Portera .....	- 33 -
3.2 Výběr konkurentů .....	- 36 -
3.3 Konkurenční strategie tržních lídrů .....	- 36 -
3.4 Konkurenční strategie tržních vyzyvatelů .....	- 38 -
3.5 Konkurenční strategie tržních následovatelů .....	- 38 -
3.6 Konkurenční strategie mikrosegmentářů .....	- 39 -
<b>4 Mezinárodní marketing</b> .....	- 40 -
4.1 Volba trhu .....	- 41 -
4.2 Informační zdroje pro české výrobce .....	- 42 -
4.3 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy .....	- 42 -
4.3.1 Vývozní a dovozní operace .....	- 42 -
4.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice .....	- 44 -
4.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy .....	- 44 -
4.4 Mezinárodní marketingová komunikace .....	- 45 -
<b>5 Charakteristika firmy a jejího prostředí</b> .....	- 49 -

5.1	Představení společnosti.....	- 49 -
5.1.1	Hlavní činnosti firmy.....	- 50 -
5.1.2	Organizační struktura .....	- 53 -
5.2	Vnější prostředí firmy .....	- 53 -
5.3	Vnitřní prostředí firmy .....	- 59 -
5.4	SWOT analýza .....	- 66 -
6	<b><i>Analýza konkurence</i></b> .....	- 68 -
6.1	Konkurence uvnitř oboru .....	- 69 -
6.2	Hrozba vstupu nových konkurentů.....	- 70 -
6.3	Hrozba substitučních výrobků .....	- 70 -
6.4	Vyjednávací síla kupujících .....	- 70 -
6.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	- 71 -
6.6	Konkurenční strategie .....	- 71 -
6.6.1	Tržním lídrem v tuzemsku.....	- 72 -
6.6.2	V zahraničí vyzyvatelem .....	- 72 -
7	<b><i>Firma KOBIT v mezinárodním měřítku</i></b> .....	- 74 -
7.1	Limitující faktory v mezinárodním marketingu.....	- 74 -
7.2	Vstup na zahraniční trhy .....	- 75 -
7.3	Úspěchy českého výrobce v zahraničí .....	- 79 -
7.4	Mezinárodní marketingová komunikace.....	- 80 -
7.5	Návrh rozšíření působnosti firmy na dalších zahraničních trzích .....	- 82 -
8	<b><i>Návrh marketingové strategie</i></b> .....	- 85 -
8.1	Cíle.....	- 86 -
8.2	Návrh strategie .....	- 86 -
	<b><i>Závěr</i></b> .....	- 93 -
	<b><i>Literatura</i></b> .....	- 95 -
	<b><i>Seznam příloh</i></b> .....	- 98 -

## Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
ROI	Návratnost investic ( <i>Return on investment</i> )
SWOT	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby
PEST	Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí
SMART	Stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické, časově vymezené
PR	Vztahy s veřejností ( <i>Public relations</i> )
BCG	Bostonská konzultační skupina ( <i>Boston consulting group</i> )
GE	<i>General Electric</i>
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
OTS	Obchodně technické služby
Sb.	Sbírka zákonů
OR	Obchodní rejstřík
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
ČSÚ	Český statistický úřad
EUR	Euro
CZK	Koruna česká
THP	Technicko hospodářský pracovník
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu ( <i>Return on Equity</i> )



ROA	Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu ( <i>Return on Assets</i> )
SK	Slovenská republika
HU	Maďarsko
RU	Rusko
Tis. Kč	Tisíc korun českých

## Seznam tabulek

Tab. 1: Komunikační mix .....	- 45 -
Tab. 2: Ukazatele rentability .....	- 60 -
Tab. 3: Ukazatele aktivity.....	- 61 -
Tab. 4: Ukazatele likvidity .....	- 61 -
Tab. 5: Ukazatele zadluženosti.....	- 62 -
Tab. 6: Konkurence .....	- 68 -
Tab. 7: Země vývozu .....	- 80 -

## Seznam obrázků

Obr. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování).....	- 19 -
Obr. 2: Ansoffova matice růstových strategií (Strnad a Dědková, 2009, s. 40).....	- 27 -
Obr. 3: Push strategie (Strnad a Dědková, 2009, s. 97).....	- 29 -
Obr. 4: Pull strategie (Strnad a Dědková, 2009, s. 97).....	- 30 -
Obr. 5: Pět konkurenčních sil podle Portera (Tomek a Vávrová, 2008, s. 68).....	- 33 -
Obr. 6: Sídlo firmy KOBIT, spol. s r. o (KOBIT, spol. s r. o.) .....	- 49 -
Obr. 7: Organizační struktura firmy KOBIT, spol. s r. o. (Vlastní zpracování).....	- 53 -
Obr. 8: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (AZ data účetnictví spol. s r. o.)-	55 -
Obr. 9: Vývoj hrubého domácího produktu (ČSÚ) .....	- 56 -
Obr. 10: Míra nezaměstnanosti ( <a href="http://flek.cz">http://flek.cz</a> ).....	- 57 -
Obr. 11: Vývoj inflace (ČSÚ) .....	- 57 -
Obr. 12: Vývoj směnného kurzu (Exchange, s.r.o.) .....	- 58 -
Obr. 13: Logo firmy (KOBIT, spol. s r. o.) .....	- 64 -

# Úvod

Tématem této diplomové práce je návrh marketingové strategie pro konkrétní podnik. Vybranou firmou je český výrobce komunální techniky, KOBIT, spol. s r. o.

Hlavním cílem této práce je pomocí jednotlivých dílčích kroků a analýz navrhnout vhodnou strategii vedoucí ke zlepšení současné situace společnosti v obchodní oblasti nejen v tuzemsku, ale také na zahraničních trzích, kam společnost vyváží značné procento vlastních výrobků.

Volba tématu vycházela ze současné situace. V dnešní době růstu ekonomiky, otevírání nových trhů i nových legislativních nařízení je pro podnik nezbytné sledovat nové trendy a pomocí dílčích cílů a následně vhodně zvolené strategie získat nejen konkurenční výhodu, ale především být podnikem na trhu dlouhodobě úspěšným.

Nejvýznamnějším zdrojem teoretických informací jsou literární rešerše, internetové zdroje a informace poskytnuté firmou KOBIT. V první části této práce je popsáno strategické řízení firem a marketingové strategie tak, jak na ně pohlíží odborná literatura. Dále se práce opírá o teoretická východiska v oblasti konkurenční analýzy a mezinárodního marketingu. Bez těchto teoretických poznatků by nebylo možné firmu správně analyzovat a navrhnout strategii. Nejprve je vymezen pojem strategický řídicí proces. Dále jsou vysvětleny pojmy jako vize a cíle podniku a v neposlední řadě jsou přiblíženy jednotlivé analýzy – situační analýza, SWOT analýza nebo analýza konkurence. Práce také stručně charakterizuje některé druhy strategií. Jako poslední se v teoretické části práce zabývá otázkou mezinárodního marketingu a jeho specifik.

V praktické části je nejprve představena firma KOBIT. Následně je provedena situační analýza a analýza konkurence v daném odvětví. Dále se tato část práce zaměřuje na působnost firmy na mezinárodních trzích. Popisuje, jakých forem vstupu podnik využívá a jak je jeho zahraniční politika úspěšná. V závěru této kapitoly jsou nastíněna určitá doporučení směrem k budoucímu vývoji firmy v oblasti zahraničního obchodu. V praktické části diplomové práce je čerpáno z části teoretické, a díky tomu je možno provést jednotlivé analýzy na konkrétní firmě a udělat příslušné závěry a hodnocení.

# 1 Strategické řízení firem

*„Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku (ať je malý, nebo velký), který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle.“*  
Horáková (2000, s. 18)

## 1.1 Poslání a vize společnosti

*„Poslání firmy představuje její hlavní filozofii, respektive smysl jejího podnikání. Jinak řečeno, poslání firmy znamená účel jejího působení ve prospěch zákazníků.“* Cooper a Lane (1999, s. 72)

Jak uvádí Kotler a Keller (2007) k tomu, aby správně definovala své poslání, by si společnost měla položit několik zásadních otázek. Co je její podnikatelskou činností? Kdo jsou její zákazníci nebo jak by mělo podnikání firmy vypadat v budoucnu. Úspěšné společnosti se během svého působení k těmto otázkám stále vracejí, aby mohly nově definovat své poslání, které bude stále lépe odpovídat měnícím se podmínkám.

Za nejlepší poslání lze považovat taková, která vyjadřují nějakou vizi. Jedná se o jakýsi směr společnosti, kterým se společnost hodlá dlouhodobě ubírat. Kotler a Keller (2007)

Pozor však na zaměňování poslání společnosti s její vizí. Jak je uvedeno výše, vize je směřována do budoucnosti, zatímco poslání by mělo odrážet stávající realitu. Cooper a Lane (1999)

## 1.2 Specifikace cílů podniku

Proces řízení vychází z poslání a cílů společnosti. Tyto cíle bývají velmi široké a specifického charakteru pro danou organizaci. Mohou být stanoveny vedením firmy, mateřskou organizací nebo například vládou. Je celkem obvyklé, že má firma stanoveno

více cílů, pak je třeba je uspořádat od nejvýznamnějších k těm méně důležitým. Horáková (1992)

Jak již bylo zmíněno, cíle mohou být různé. Nemusí se vždy jednat o cíle ekonomického charakteru (např. zvýšení prodeje o 30 %, udržení stávající výše prodeje), ale také o cíle sociální, ekologické nebo jiné. Firma může sledovat například marketingové cíle, takovým cílem by mohlo být zvýšení povědomí potenciálních zákazníků o výrobcích firmy nebo vylepšení svého image. Všechny tyto cíle se pozitivně odrážejí v dosahování cílů ekonomických. Cooper a Lane (1999)

Podle Kotlera a Kellera (2007) by cíle měly splňovat následující čtyři kritéria: Cíle by měly být *uspořádány hierarchicky*, jak již bylo zmíněno od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Pokud to povaha cílů umožňuje, měly by *být určeny kvantitativně* (zvýšit do dvou let ROI na 15 %). Pochopitelně by cíle měly být *realistické* a v neposlední řadě také *konzistentní* (není možné maximalizovat prodej na základě slev a zisk současně).

Cooper a Lane (1999) ve své knize rozlišují strategické a marketingové cíle firmy.

### **Strategické cíle firmy**

Strategické cíle firmy bývají určovány pro delší časové období. Patří sem například rentabilita, tržní podíl nebo umístění na trhu. Obecně platí, že musí být specifikovány veškeré zdroje pro realizaci strategie, dále se musí určit cíle podřízené a manažeři odpovědní za dosažení těchto cílů. Obvykle bývají tyto dílčí cíle firem určovány v oblasti produkce, materiálových zdrojů, lidských zdrojů, finančních zdrojů a marketingu. Dosažením cílů dílčích je pak dosažení hlavního strategického cíle firmy. Cooper a Lane (1999)

### **Marketingové cíle firmy**

Marketingové cíle firmy mají napomáhat dosažení cílů strategických. Lze tedy říci, že pokud má firma stanoveny strategické cíle, může specifikovat cíle marketingové. Marketingové cíle jsou poté východiskem pro určení marketingových strategií a plánů. Je

třeba mít na paměti, že je třeba průběžně korigovat krátkodobé strategie tak, aby bylo dosaženo cílů dlouhodobých. Cooper a Lane (1999)

## 1.3 Situační analýza

*„Cíle organizace i cíle v oblasti marketingu jsou ovlivňovány vnějšími a vnitřními činiteli.“* Horáková (1992, s. 45)

### 1.3.1 Vnější činitele

Jedná se o faktory, které působí vně firmy a ovlivňují její činnost. Jsou to faktory, se kterými firma nemůže mnoho dělat. Horáková (1992)

*Demografické činitele* – předmětem zájmu každé firmy je spotřebitel, proto jsou demografické studie nepostradatelným zdrojem informací pro podnik. Důležité jsou především údaje o rozsahu, struktuře věku, rozmístění, vzdělání apod. Tyto údaje slouží firmám pro odhad velikosti trhu pro daný výrobek, službu, nebo sestavování prognóz budoucího vývoje.

*Ekonomické činitele* – tyto činitele významně ovlivňují kupní sílu obyvatelstva, a jsou proto pro podnik velmi zajímavé. Patří sem zejména vývoj nominálních a reálných mezd, vývoj životních nákladů, spotřebitelských cen, výše úspor, míra nezaměstnanosti, inflace apod.

*Politicko-právní činitele* – každý podnik musí při své činnosti respektovat nejrozsáhlejší zákony a právní předpisy. Upravují způsob komunikace mezi jednotlivými subjekty a určují povinnosti vůči spotřebitelům, společnosti, státu, zaměstnancům a životnímu prostředí.

*Přírodní a technologické činitele* – zde hovoříme zejména o přírodních podmínkách. Podmínky klimatické, zásoba nerostného bohatství apod. výrazně ovlivňují působení podniku. Mimo jiné také úroveň vědeckého - technického rozvoje a nejrozsáhlejších technologií.

*Ostatní vnější činitele* – firma je během svého působení v kontaktu také s mnoha dalšími organizacemi, spolupracuje s různými podniky a institucemi, které poskytují rozmanité služby (reklamní agentury, přepravní společnosti,...). Pochopitelně musí také čelit tlaku konkurentů a dalším vlivům.

### **1.3.2 Vnitřní činitele**

Na rozdíl od činitelů vnějších jsou tyto činitele snadno ovlivnitelné. Jedná se o vnitropodnikové faktory, které souvisejí s činností firmy. Horáková (1992)

*Finanční činitele* – mezi finanční činitele patří zejména množství peněžních prostředků určených pro marketing, z širšího pohledu celková finanční situace firmy.

*Technologické činitele* – působení firmy je limitováno tím, jaké má podnik strojní vybavení, výrobní plochy nebo technologie.

*Personální činitele* – významným činitelem jsou mezilidské vztahy a ochota spolupracovat. Řízení marketingové činnosti musí vycházet ze znalosti řady organizačních záležitostí. Jedná se zejména o rozdělení pravomocí, odpovědnosti, o pravidla komunikace apod.

## **1.4 SWOT Analýza**

SWOT analýza je vyhodnocením silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (opportunities, threats). Patří sem monitorování externího (vnější činitele) a interního (vnitřní činitele) marketingového prostředí. Kotler a Keller (2007)



<i><b>Silné stránky</b></i>	<i><b>Slabé stránky</b></i>
<i><b>Příležitosti</b></i>	<i><b>Hrozby</b></i>

Obr. 1: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

### 1.4.1 Příležitosti a hrozby

Podnik musí sledovat klíčové síly externího prostředí (makroprostředí), které mají vliv na její schopnost dosahovat zisku. Hlavním smyslem je najít *příležitosti* pro podnik a odhalit také případné hrozby. Marketingová příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících. Mezi hlavní zdroje tržních příležitostí patří prodej něčeho, čeho je nedostatek, za druhé prodávat již existující výrobek lepším způsobem nebo pak vyvinout zcela nový výrobek či službu. Kotler a Keller (2007)

Cooper a Lane (1999) si ve své knize kladou různé otázky, co se týče *příležitostí*. Zabývají se například otázkou tempa růstu stávajících trhů nebo vzniku trhů zcela nových. Manažeři by měli včas předvídat tyto příležitosti. Jako možné *hrozby* spatřují vstup nové konkurenční firmy na trh, prudký pokles poptávky, vstup zcela nového výrobku nebo růst cen nakupovaného materiálu.

Podle Kotlera a Kellera (2007) je *hrozba* výzvou představovanou nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem. Pokud si firma takovýchto hrozeb není vědoma nebo neučiní příslušná opatření, mohly by tyto vést k nepříznivému dopadu na zisk nebo obrat podniku.

Grasseová (2006) ve svém článku uvádí, že analýza příležitostí a hrozeb může být provedena také na základě tzv. PEST analýzy. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí podniku:

P – politického, E – ekonomického, S – sociálního a T – technologického.

Často bývá rozšířena ještě o L – legislativní a E – ekologické prostředí, potom je nazývána PESTLE.

### **1.4.2 Silné a slabé stránky**

Podniku nestačí pouze najít příležitosti, musí je také umět využít. Proto potřebuje najít své silné a slabé stránky. Otázkou zůstává, zda by se firma měla zabývat pouze těmi příležitostmi, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti jiné. Kotler a Keller (2007)

Podle Coopera a Lanea (1999) jsou silné stránky takové složky marketingového mixu, které mají mnohem vyšší úroveň, než je tomu u konkurenčních firem. Naopak stránky slabé mají úroveň oproti konkurenci horší. Firma by podle nich měla veškeré svoje slabé stránky identifikovat a odstranit.

Podle Grasseové (2006) SWOT analýza ztrácí svůj smysl bez dalších informací o tom, jak bude se závěry analýzy dále pracováno. Pro zjištění vazeb na stanovené cíle je možné si položit následující otázky. Zejména, zda definované cíle využívají silných stránek podniku, nebo naopak eliminují slabé stránky, využívají příležitostí a reagují na identifikované hrozby. Následně je třeba určit problémové oblasti, které chce podnik rozvíjet nebo udržet na stávající úrovni. Nakonec podnik musí stanovit úkoly, které musí být provedeny, aby bylo možno splnit definované cíle.

## **1.5 Formulování marketingové strategie**

Podle Horákové H. (2000) marketingoví manažeři respektují hlavně poslání firmy a drží se základního podnikového strategického směru. Dále je nutné znát výsledky situační analýzy a z nich také při formulaci strategie vycházet. V neposlední řadě musí respektovat základní i odvozené cíle podniku.

*„Formulování strategií nelze oddělit od podnikové politiky, jejích cílů a trhů, ale ani od umístění podniku v prostředí, od jeho organizační struktury, kultury, etiky. Neexistuje*

*standardní strategické řešení, které vede k dosažení cílů a hodí se pro každý případ. Umět zvolit správnou strategii, znamená, umět vybrat vhodné stavební kameny pro individuální případ a „smontovat“ z nich to pravé řešení. Marketingové strategie determinují úspěšnost či neúspěšnost celého podniku.“ Horáková H. (2000, s. 57)*

Hanzelková et al. (2009) se domnívá, že správně navržená marketingová strategie by měla vycházet především z pečlivě provedené SWOT analýzy. Firma by měla svoji strategii postavit především na svých vnitřních silných stránkách a využít všech svých příležitostí, naproti tomu odbourat své slabiny a snížit hrozby.

V návrhu strategie by měly být definovány nejen strategické cíle, ale následně cíle dílčí. Přitom by všechny cíle měly splňovat podmínky SMART. To znamená být stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené. Měřitelnost cílů je velmi důležitým a také často opomíjeným bodem, přitom pokud cíl nelze vyhodnotit, nelze posoudit, zda je navržená strategie úspěšná.

Podle Hanzelkové et al. (2009) by návrh marketingové strategie měl mít podobu oficiálního strategického dokumentu. Jedná se o jakýsi strategický plán pro marketing. Přitom ve své knize doporučují také strukturu tohoto dokumentu. Neměl by chybět základní popis firmy, souhrn strategické analýzy, ať již podrobněji, nebo pouze souhrnná SWOT analýza, dále návrh marketingové strategie včetně časového vymezení, odůvodnění tohoto návrhu (především s ohledem na využití příležitostí, eliminaci hrozeb a v neposlední řadě využití silných stránek,...). Dále je možné uvést přílohy, například zdroje informací pro provedenou analýzu apod.).

## **1.6 Implementace marketingové strategie**

Hanzelková et al. (2009) poukazují na skutečnost, že zatímco formulace marketingové strategie je součástí strategického řízení, implementace (realizace) se týká řízení taktického a operativního.

Podle Strnada, Dědkové (2009) je implementace strategie vůbec nejsložitější fází procesu strategického řízení a zároveň je předpokladem úspěchu. Na možnost implementace je třeba pamatovat již při její volbě.

### **1.6.1 Marketingový plán**

Hanzelková et al. (2009) charakterizuje marketingový plán jako dokument pro zavádění marketingové strategie. Měl by odpovídat na následující otázky: Jaké úkoly mají být realizovány. Kdo za jejich provedení ponese odpovědnost. Dokdy mají být úkoly splněny a pochopitelně definovat množství finančních prostředků stanovených pro jejich realizaci.

Ve firmách jsou nejčastějšími případy roční marketingové plány, což odpovídá taktické úrovni řízení. Plány mohou být ovšem rozděleny i na kratší časové úseky (čtvrtletí, několik měsíců).

Vedle tvorby marketingového plánu musí firma vytvořit také vhodné podmínky pro úspěšnou realizaci strategie. Především by měly být vydány podnikové směrnice informující o strategickém řízení, včetně určení odpovědností, pravomocí a kompetencí. Top manažeři by měli řádně informovat všechny účastníky plánování. Pokud toto podcení, hrozí, že nedosáhnou kýženého efektu. V neposlední řadě je třeba brát v úvahu čas, a to z pohledu měnících se podmínek. Je tedy třeba průběh realizace strategie čas od času kontrolovat a plány revidovat či upřesňovat.

Kotler, Keller (2007) ve své knize uvádějí, že i sebelepší marketingový plán nemusí uspět, není-li řádně implementován.

### **1.6.2 Vlastní realizace marketingového plánu**

Vlastní marketingový plán je třeba rozdělit do menších částí, přičemž za každou část má nést někdo odpovědnost. Je nutné pro každou akci určit termín a zároveň je třeba brát v úvahu možné překročení termínu. V tomto případě je pak třeba naplánovat termín nový.

Je možné, že navržený marketingový plán napoprvé neuspěje, avšak je třeba myslet na to, že většina plánů se setkává s překážkami. Knight (2007)

Horáková (2000) uvádí ve své knize předpoklady úspěšné realizace marketingového plánu. Mezi ně řadí zejména systematičnost a trvalou pozornost věnovanou probíhající etapě managementem podniku, dále pochopitelně odborné schopnosti a zkušenosti pracovníků podílejících se na realizaci plánu. Samozřejmostí je pak respektování podnikové kultury a rychlá reakce na nově vzniklé události v průběhu realizace strategických prací. V neposlední řadě zde svoji roli hraje čas. S tím souvisí důkladná příprava a důslednost při provádění jednotlivých akcí.

## **1.7 Kontrola naplňování strategie**

Dle Hanzelkové et al. (2009) je kontrola naplňování strategie posledním krokem v procesu strategického řízení marketingu. Bohužel bývá často pomíjena a firmy se jí začnou zabývat až ve chvíli, kdy je zcela evidentní, že se zvolenou strategií nedaří naplňovat. Přitom je třeba se kontrolou zabývat stejně jako například implementací či formulací strategie. Pravidelná kontrola včas odhalí problémy a nedostatky. Pak je nutné analyzovat tyto nedostatky, proč se nedaří naplňovat zvolenou marketingovou strategii. V každém případě je nutné přijmout nápravná opatření. To znamená například přeformulovat zvolenou strategii.

Horáková (2000) rozlišuje v rámci kontrolní etapy tři analýzy, z nichž každá má specifické cíle a je možné je posuzovat jak individuálně, tak souhrnně.

### **Analýza prodejů**

Pro účely kontroly naplňování strategie se však nejedná o prostou analýzu prodejů v určitém časovém horizontu. V tomto případě je třeba zjištěné údaje porovnávat s dalšími údaji. Jedná se zejména o objemy prodejů například v rozdílných regionech, realizovaných různými prodejci apod. Dále pak hovoříme o tržním podílu, kdy je objem prodeje určitého výrobku podniku dán do poměru s celkovým objemem prodeje tohoto výrobku, který je

realizován příslušným odvětvím. Relativní tržní podíl pak porovnává objem prodeje směrem k největšímu konkurentovi.

### **Analýza nákladů**

Členění nákladů podle druhů musí být pro tyto potřeby kontroly změněno na členění podle účelu. Je nutné přiřadit náklady k jednotlivým marketingovým aktivitám. V praxi je to sice náročné, ale pro rozhodování v oblasti jednotlivých marketingových nástrojů nezbytné. Obecně nám analýza nákladů vypovídá o tom, jak nákladné jsou strategie, které vedou k dosažení vytyčených cílů.

### **Analýza ziskovosti**

Tato analýza ukazuje ziskovost různých oblastí. Ať už se jedná o jednotlivé výrobky, či skupiny zákazníků nebo prodejních teritorií apod. Pochopitelně jsou výsledky různé a zjištěné údaje jsou pak podkladem pro další rozhodování.

### **Marketingový audit**

Marketingový audit nám nabízí komplexnější pohled za delší časové období než výše uvedené dílčí analýzy. Zejména analyzuje celkovou marketingovou situaci firmy a pochopitelně hodnotí účinnost marketingových akcí. Jedná se o systematickou a periodickou kontrolu.

## 2 Marketingová strategie

*„Marketingovou strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku v oblasti marketingu a jejím smyslem je promyšleně a účelně rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.“* Horáková (1992, s. 33)

Jedná se o proces neustálého hledání pomocí pokusů a omylů. Je třeba poučit se z chyb. Přestože se může zdát, že podnik našel strategii, která je momentálně úspěšná, je třeba sledovat měnící se podmínky na trhu a podle toho strategii neustále upravovat. (Horáková, 1992)

Podle Zamazalové (2009) se marketingová strategie soustředí na řízení činností podniku tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů a přitom byly respektovány principy marketingu. Zaměřuje se na trh a uspokojování potřeb zákazníka.

Kotler a Keller (2007) ve své knize uvádí, že zatímco cíle ukazují, čeho chtějí firmy dosáhnout, strategie představuje plán, jakým způsobem má být těchto cílů dosaženo. Firmy si proto nutně musí vypracovat strategii, aby mohly naplnit své cíle.

*„An organization's strategy consists of the moves and approaches devised by management to produce successful organization performance. Strategy, in effect, is management's game plan for the business. Managers develop strategies to guide how an organization conducts its business and how it will achieve its target objectives. Without a strategy, there is no established course to follow, no roadmap to manage by, no cohesive action plan to produce the intended results.“* Thompson a Strickland (1992, s. 2)

Výše uvedená definice strategie podle Thompsona a Stricklanda by se dala přeložit následovně: Strategie organizace se skládá z činností a přístupů navržených managementem tak, aby společnost dosahovala úspěchu. Strategie je ve skutečnosti herním plánem pro podnikání. Manažeři vyvíjejí strategie jako návod, jak má organizace postupovat, aby dosáhla svých cílů. Strategie udává směr a bez ní firmě chybí návod (plán), jakým způsobem dosáhnout zamýšlených výsledků.

## **2.1 Základní marketingové strategie**

Dle Horákové (1992) mezi základní marketingové strategie patří: *strategie diferenciacce produktu a strategie minimálních nákladů a strategie tržní orientace.*

### **Strategie diferenciacce produktu**

Jak napovídá název, jde především o odlišení produktu. K takovému odlišení může firma využít mnoho způsobů. Za nejpřirozenější lze považovat jedinečnost zboží jako takového, tedy zboží výjimečné kvality nebo funkčních vlastností. Dále pak může firma poskytovat některé nadstandardní, takzvaně doplňkové služby (doprava zboží do domu, telefonická objednávka). V neposlední řadě působí na zákazníka psychologicky (účinnou reklamou, obalem, nebo výší ceny). Odlišit se také podnik může způsobem distribuce. Tuto strategii dle Horákové (1992) využívají především střední a menší podniky, které disponují jen omezenými finančními zdroji.

### **Strategie minimálních nákladů**

O minimalizaci nákladů se snaží všechny firmy, ale jen některé z nich si nejnižší náklady kladou za svůj prvotní cíl. Při této strategii chtějí firmy dosáhnout co nejvyššího zisku při velkém objemu tržeb a nízkém zisku z prodané jednotky. Získané finanční prostředky poté ve velké míře investují do nových technologií či efektivnějšího řízení. Dle Horákové (1992) tuto strategii využívají spíše firmy, které působí na velmi rozsáhlém trhu.

### **Strategie tržní orientace**

Trh bývá rozdělen dle různých hledisek (demografických, geografických, nebo dle míry využívání produktu) do jednotlivých segmentů. Firma svůj výrobek přizpůsobí danému segmentu, na který se hodlá zaměřit. Důvody této specializace se mohou lišit. Zmínit můžeme vysokou ziskovost některého segmentu nebo nízkou, či naopak vysokou konkurenci. Firmy často kombinují tuto strategii s výše uvedenými. Horáková (1992)



## 2.2 Růstové strategie

Podle Strnada a Dědkové (2009) růstové strategie hledají možnosti růstu podniku. Podnik se přitom může rozvíjet několika způsoby. Může jít buď o tržní rozšíření, nebo výrobkové. Tuto skutečnost názorně vysvětluje Ansoffova matice růstových strategií.

		TRH	
		Starý	Nový
VÝROBEK	Starý	Tržní penetrace	Tržní vývoj
	Nový	Výrobní vývoj	Diverzifikace Vertikální integrace

Obr. 2: Ansoffova matice růstových strategií (Strnad a Dědková, 2009, s. 40)

V případě rostoucího nebo ne zcela nasyceného trhu je vhodné použít **strategii pronikání na trh, jedná se o tzv. tržní penetraci**. Díky této strategii podnik zvýší množství svých prodejů a stávajících produktů na trhu. Může jednak přivábit nové zákazníky, získat zákazníky od konkurence nebo se pokusit o častější využívání výrobku. Toho může dosáhnout například intenzivnější distribucí, účinnější reklamou, podporou prodeje, konkurenceschopnými cenami apod. Strnad a Dědková (2009)

Jak uvádí Strnad a Dědková (2009), pokud je po výrobcích velká poptávka a podnik má dobrý distribuční systém, je možné použít **strategii rozvoje trhu**. V tomto případě se podnik snaží rozšířit své výrobky do nových teritorií, zaměří se na jiný typ zákazníka nebo se z průmyslového trhu přesouvá na trhy spotřební. Jedná se však o poměrně náročnou strategii, kde je zapotřebí dobrá znalost prostředí, do kterého firmy vstupují.

Další růstovou strategií je podle Strnada a Dědkové (2009) **výrobní vývoj**. V rámci této strategie podnik změní výrobek a prodává ho na stávajících trzích. Jedná se především o inovace. Je vhodná v případě zastaralých nebo již překonaných výrobků, navíc podnik musí dobře znát své zákazníky a mít jejich důvěru.

Pokud firma disponuje volnými kapacitami a zdroji, může použít další poměrně riskantní strategii, kterou je uvedení **nových výrobků na nové trhy**. K tomu může použít buď

tzv. *zpětnou integraci*, kdy firma koupí svého dodavatele, nebo tzv. *dopřednou integraci*, kdy naopak získá svého odběratele. Pozitivní bývá snížení nákladů, ať již výrobních, marketingových, nebo rozšíření distribuční sítě. Pokud firma má integrační kontakt s některými konkurenty, jedná se o tzv. *horizontální integraci*. Strnad a Dědková (2009)

## 2.3 Strategie marketingového mixu

Jak uvádí Horáková (1992), k provádění strategie podnik využívá čtyř základních nástrojů marketingu, tzv. čtyři „P“ (product, price, place a promotion), jinak známých také jako marketingový mix. Pomocí těchto nástrojů firma realizuje svoje záměry. Jejich vhodnou úpravou nebo přizpůsobením firma dosahuje uspokojení svých zákazníků, a tedy výhody v ekonomické soutěži.

Podle Strnada a Dědkové (2009) se strategie marketingového mixu vztahují k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Je třeba brát v úvahu marketingovou kulturu organizace, soustředit se na zákazníka a trh.

### 2.3.1 Výrobkové strategie

Tyto strategie se odvíjí od výrobku. Dle fáze životního cyklu výrobku (zavedení, růst, zralost, zánik) je volena strategie. **Při zavádění výrobku** na trh je vhodné použít *strategii intenzivního marketingu*. Jedná se o vysokou podporu prodeje nebo vyšší cenu produktů. Pokud je kapacita trhu ohraničena, je možno použít *strategii výběrového proniknutí*. V případě nízké ceny produktu a snahy získat co možná největší tržní podíl je volena strategie *širokého proniknutí*. O *strategii pasivního marketingu* se hovoří v případě velkého vlivu konkurence, nízké ceny výrobku a nízkých nákladů na marketingovou komunikaci.

**V etapě růstu** se podniky snaží zvýšit jakost svých produktů, rozšířit sortiment či upravit výrobek, budují nové distribuční sítě. Jejich cílem je vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek.

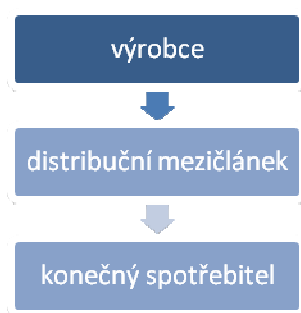
**Ve fázi zralosti** se snaží si zákazníky udržet. Snaží se proto zvýšit prodeje, získat větší počet uživatelů.

**Při zániku** podniky řeší, co si se stávajícími výrobky počít, když již nejsou pro firmu přínosem. Mohou například zvýšit investice, aby získaly lepší konkurenční postavení. Nebo výrobek vyřadit a příslušné zdroje použít v jiných výrobních oblastech.

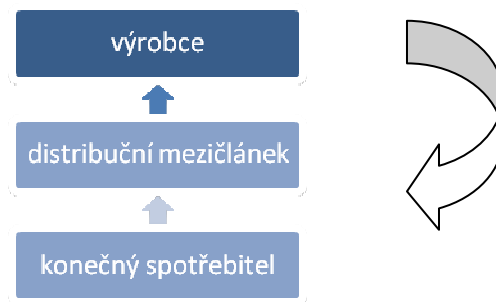
### 2.3.2 Distribuční strategie

Cílem je zajistit dostupnost výrobku na vhodném místě a v dostatečném množství. Jedná se o spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Je třeba pochopit zákaznické preference, udržovat a vytvářet vztahy všech účastníků cesty a v neposlední řadě zajistit pokrytí jednotlivých trhů výrobky.

Podnik musí při hledání vhodné distribuční strategie zvážit řadu faktorů. **Push a pull systém.** V případě push systému jde o protlačení výrobku ke spotřebiteli. Patří sem zejména osobní prodej nebo předvádění výrobků na veletrhu. Tato strategie bývá často využívána u průmyslových produktů. Oproti tomu pull strategie se zaměřuje na cílového zákazníka. Využívá k tomu silnou reklamu. Zákazník je vtahován, váben. Postup je zde opačný. V praxi bývají obě strategie často kombinovány. Dále se musí brát v úvahu zákaznickovy **nákupní zvyklosti**. Zamyslet se nad **image výrobku**. Poskytovat další **služby**. Sledovat svoji **konkurenci**. Brát v úvahu **druh výrobku** apod.



Obr. 3: Push strategie (Strnad a Dědková, 2009, s. 97)



Obr. 4: Pull strategie (Strand a Dědková, 2009, s. 97)

### 2.3.3 Cenové strategie

Cena je velmi důležitým faktorem. Nevhodná cena může poškodit značku. Důležitou otázkou je také, jak určit cenu nových výrobků. Každý podnik má své určité cenové cíle. Buď se zaměřují na zákazníka, trh, nebo na finanční potřeby firmy. Dále mohou být blíže specifikovány například jako snaha o cenovou stabilizaci podniku, může jít o dobrou pověst, okamžité výnosy. Cílem může být také získání zákazníků od konkurence, udržení zákazníků apod.

Na cenu působí mnoho faktorů. Jednak jsou to lidé. Sem patří reakce zákazníků, konkurenti nebo distributoři. Dále cenu pochopitelně ovlivňují náklady, ceny komplementárních nebo substitučních výrobků. Legislativa někdy omezuje možnosti tvorby cen.

V případě mimořádné pozice výrobku na trhu s nízkou cenovou pružností poptávky bývá využívána **strategie maximalizace zisku**. Často se používá v případě módních novinek. Naopak u výrobků, kde je předpoklad dlouhého životního cyklu, bývá využívána **strategie sbírání smetany**. Na počátku je stanovena vysoká cena, která přitahuje prestižní zákazníky, ostatní čekají na její snížení, ke kterému dojde, jakmile poptávka ochabne, a budou tak moci být uspokojeni i ostatní zájemci o výrobek. V případě **soutěživého oceňování** se vychází z analýzy konkurenčních cen. Využívá se k tomu marketingového výzkumu. V případě, že chce firma rychle vstoupit na trh, získat velký tržní podíl a výhodu nad konkurencí, volí **strategii penetračního oceňování**. Podnik vstupuje na trh s nízkou cenou výrobku, doprovázenou intenzivní promotion.

### 2.3.4 Komunikační strategie

Podle Hanzelkové et al. (2009) se komunikační strategie zabývá především otázkou **Co má být zákazníkům sděleno**. Podnik k tomu využívá různé aktivity a nástroje, které se označují jako komunikační mix. Patří sem zejména *reklama* (placená forma neosobní prezentace), *osobní prodej* (osobní prezentace), *podpora prodeje* (prémie, slevy, kupony, soutěže), *public relations* (budování dobrého image firmy, dobrých vztahů s veřejností), *přímý marketing* (přímé spojení s vybranými cílovými zákazníky).

Kotler a Keller (2007) uvádí ve své knize postup vytváření účinné komunikace. Podnik nejprve identifikuje cílovou veřejnost, následně určí cíle, navrhne komunikaci výběrem kanálů a sestavením rozpočtu.

Při tvorbě komunikačního mixu musí firmy brát v úvahu některé faktory. Jedná se především o tržní postavení společnosti, připravenost spotřebitelů k nákupu, životní cyklus výrobku nebo typ výrobního trhu.

V neposlední řadě je třeba vyhodnotit účinnost marketingového komunikačního mixu. Měření účinnosti zpravidla probíhá dotazováním, podniky zkoumají, zda si veřejnost vybaví komunikaci, kolikrát ji lidé viděli nebo jaké z ní mají pocity.

## 2.4 Nové trendy v marketingovém myšlení a praxi

Pilík (2008) ve svém článku uvádí nové trendy v marketingovém myšlení a praxi. Jedná se zejména o snahu co nejlépe porozumět svým zákazníkům, místo tradičního pojetí, jak a co nejlépe prodat své výrobky. Firmy by se prioritně měly snažit udržet si stávající zákazníky, než se pustí bitvy o zákazníky nové. Místo boje o co největší tržní podíl by podniky měly rozšiřovat služby pro dosavadní zákazníky. Kromě marketingového monologu by měl být používán i dialog se zákazníky. Dále by pak firmy měly přejít od hromadného marketingu k marketingu individuálnímu. Uzpůsobit tedy marketing jednotlivému spotřebiteli. Dalším trendem je působení v kyberprostoru. Podniky rozšiřují své aktivity nejen na trhu, ale také na webových stránkách. Využívají internet, například k nákupu, prodeji, ale třeba i náboru zaměstnanců apod. Využívají více komunikačních kanálů místo jednoho jediného.

Prozíravé firmy se snaží dozvědět se o zákazníkovi co nejvíce, navázat s ním hodnotný dlouhodobý vztah. Vybírají si dobré zákazníky a snaží si je udržet. Sjednocují svoji komunikační politiku vhodnou volbou médií a využívají nové technologie.

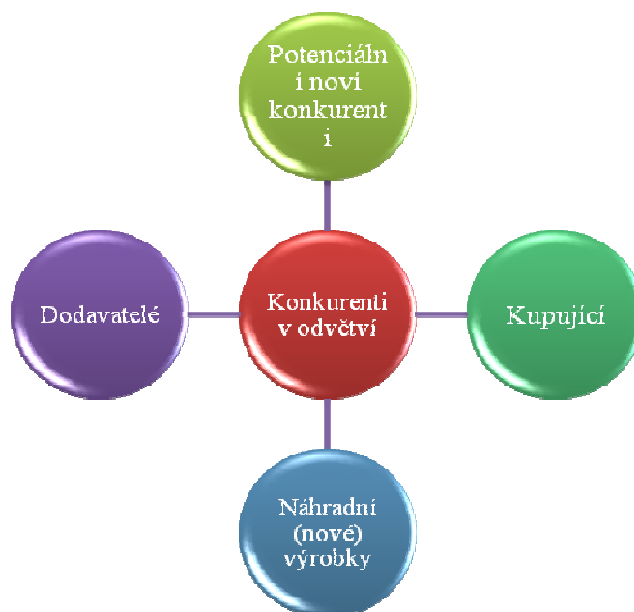
### 3 Analýza konkurence

Jak uvádí Hanzelková et al. (2009), bez důkladné znalosti aktivit konkurence není možné navrhnout marketingovou strategii správně. Firmy ovšem tuto skutečnost velmi podceňují. Doporučuje se však pravidelně sledovat parametry marketingových strategií, a to zejména u hlavních konkurentů. Sleduje se především, kolik a do jakých médií investují. Jakým způsobem prezentují svoje značky. Co vlastně zákazníkům sdělují. Jaké mají vztahy s médii a PR aktivity.

Podle Tomka a Vávrové (2008) musí analýza konkurence představovat komplexní informaci. K tomu je potřeba postupovat v dílčích krocích. Nejprve konkurenci identifikovat, následně určit její strukturu, poté provést vlastní analýzu a poté je možno určit konkurenční strategii.

#### 3.1 Pět konkurenčních sil podle Portera

Podle amerického ekonoma Michaela Portera existuje vysvětlení konkurenčního chování prostřednictvím tzv. hry síly mezi pěti konkurenčními silami.



Obr. 5: Pět konkurenčních sil podle Portera (Tomek a Vávrová, 2008, s. 68)

## **Konkurence uvnitř oboru (odvětví)**

Již z názvu vyplývá, že se jedná o firmy působící v rámci jednoho oboru. Následně je možné je dále specifikovat dle regionu apod. Firmy zde soutěží v oblastech jako je produkt, spolehlivost dodávek, cena, služby, dosažitelnost produktu, znalost potřeb zákazníka apod.

## **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Noví konkurenti chtějí vstoupit na trh z důvodu jeho atraktivnosti. Je tedy třeba, aby současní dodavatelé učinili taková opatření, aby trh pro nově příchozí nebyl lákavý. V každém případě nově příchozímu chybí také zkušenosti. Tato konkurence je neznámá a její analýza probíhá tedy nepřímou. Existují zde dva faktory míry a pravděpodobnosti hrozby vstupu. Jedná se o vstupní bariéry a možnosti odvety. Takovým typickým příkladem vstupní bariéry jsou například uzavřené exkluzivní smlouvy mezi obchodníky a zprostředkovateli. Jako odvetná opatření lze chápat snahu velkých zavedených firem bránit trh, čímž pomohou také firmám podstatně menšího charakteru. Také mohou využít svých zkušeností v odvětví k dalšímu rozvoji produktu a také navazujících služeb zákazníkům.

## **Hrozba substitučních výrobků**

Substituční výrobky jsou takové, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. Příkladem může být klasické živočišné máslo a margarín. Problémem bývá, pokud je u substitučního výrobku výhodnější poměr kvalita a cena nebo jsou spotřebitelé ve svých nákupech velmi pružní.

## **Vyjednávací síla kupujících**

Zde jde především o konkurenci typu monopol, oligopol a polypol. O nákupním chování rozhodují zcela jiná kritéria v případě, kdy je odběratelem trh výrobců anebo jednotlivce či rodina. Zatímco v případě výrobců rozhodují racionální kritéria jako například cena, jakost nebo dodací lhůta. Chování jednotlivce je do značné míry ovlivňováno psychologickými či sociologickými faktory.



## Vyjednávací síla dodavatelů

Moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace, dodávkou výjimečných produktů nebo kvalitou výrobku. Závisí mimo jiné na důležitosti výrobku pro kupujícího, významnosti odběratele či výši nákladů na změnu výroby.

Při analýze samotné, jak píše Tomek a Vávrová (2008), je pak třeba přehledně seřadit údaje jako počet konkurentů, velikost jednotlivých podniků, místo působení, sortiment, kvalita managementu, zaměstnanců, okruh zákazníků, známost trhu atd. k porovnání, případně jim přidělit bodové hodnocení. V tomto případě je možné využít tzv. scoring modelu.

Kotler a Keller (2007) ve své knize uvádějí, že následně po identifikaci konkurentů je třeba získat přehled o jejich strategiích, cílech, ale také silných a slabých stránkách.

*Strategickou skupinou* nazývají skupinu firem, které se řídí stejnou strategií v rámci cílového trhu.

Co jednotliví konkurenti na trhu hledají, jaký je motiv jejich chování - odpovědí na tyto otázky pak firma zjistí, jaké jsou *cíle konkurentů*. Přitom je třeba brát v úvahu, že jejich cíle jsou závislé na mnoha faktorech jako například velikost firmy, historie, finanční situace apod.

Při analýze *silných a slabých stránek konkurentů* je třeba sledovat zejména veličiny, jako je podíl trhu, podíl mysli a podíl srdce. Podílem mysli se rozumí procento zákazníků, kterým přijde na mysl firma (konkurent) v rámci určitého odvětví jako první. Podíl srdce je pak otázkou zákaznickových preferencí, které společnosti by při nákupu dali přednost. Zpravidla pak platí, že společnosti, které získávají vyšší podíly mysli a srdce, dosahují také zvýšení tržního podílu a ziskovosti.

## **3.2 Výběr konkurentů**

Dle Kotlera a Kellera (2007) se následně po analýze svých konkurentů firma může soustředit na útok na jednu z tříd konkurentů. Jedná se o konkurenty: silné/slabé, blízké/vzdálené nebo dobré/špatné.

### **Silní nebo slabí konkurenti**

Jednodušší je jistě zaútočit na konkurenta slabšího, avšak firma by měla soupeřit i s konkurenty silnými, protože jednak i ti mají určité slabiny a pak je třeba nezůstávat pozadu.

### **Blízcí nebo vzdálení konkurenti**

I zde platí, že společnosti spíše soupeří s firmami jim více podobnými, a přesto by měly bojovat i s konkurencí trochu vzdálenější. Zajímavým příkladem je Coca Cola, která považuje za svoji největší konkurenci vodu z kohoutku místo daleko podobnější Pepsi.

### **Dobří nebo špatní konkurenti**

Zde platí jednoduché pravidlo. Společnost by měla podporovat své dobré konkurenty a naopak bojovat s konkurenty špatnými. Dobrý konkurent se pozná podle toho, že stanovuje ceny v rozumné výši, motivuje ostatní ke snižování nákladů, působí ve zdravém odvětví. Oproti tomu špatná konkurence podstupuje značná rizika. Podíl si raději koupí, než zaslouží, investuje do nadměrných kapacit a porušuje rovnováhu odvětví.

Kotler a Keller (2007) rozlišují ve své knize několik konkurenčních strategií:

## **3.3 Konkurenční strategie tržních lídrů**

Tržní lídr má největší tržní podíl na daném trhu a většinou také vede v oblasti změn cen, při zavádění produktů, v propagaci nebo distribučním zajištění. Pokud však lídr není zároveň v pozici monopolu, musí být ostražitý. Výrobní inovace mu může také uškodit.

Vynakládá své prostředky konzervativně a může vypadat vůči novým a nápaditějším firmám staromódně.

Aby si firma uhájila své dominantní postavení, musí jednak **rozšířit celkovou tržní poptávku**, dále **chránit svůj současný podíl** na trhu a nakonec se pokusit **svůj podíl ještě zvýšit**.

*Rozšířením většinou firma získá nejvíce.* Může hledat nové zákazníky nebo se snažit o rozšíření používání zákazníky současnými.

*Nové zákazníky* může firma získat buď mezi těmi, kteří by výrobek používat mohli, ale nedělají to (zde volí *strategii tržní penetrace*), těmi, kteří ho nikdy neužívali (zde jde o *strategii segmentu nového trhu*), nebo pak lidmi, kteří žijí jinde (*strategie geografické expanze*).

*Vyššího užívání* může firma docílit například zvyšováním množství spotřeby nebo frekvence spotřeby. Lze toho docílit pomocí balení nebo designu produktu. Ze studií vyplývá, že větší balení výrobku s sebou přináší větší spotřebu výrobku při jednom použití. K tomu, aby firmy dosáhly zvyšování frekvence užívání, je třeba poukázat na další příležitosti k užití výrobku. Příkladem jsou snídaňové cereálie, které se však mohou konzumovat také při jiných příležitostech, například ke svačině.

*Lídr musí neustále bránit svůj současný podíl.* Nejlepší cestou, jak toho dosáhnout, je nepřetržitá inovace. Díky ní lídr překonává ostatní firmy v odvětví. Firmy by měly podávat prémiový výkon, mít účinný systém dealerů, poskytovat lepší služby, nabízet úplnou řadu výrobků a v neposlední řadě poskytovat svým zákazníkům dobré financování.

Zvýšením tržního podílu mohou lídři ještě zvýšit svoji ziskovost. Výdaje na získání vyššího tržního podílu však představují nemalou částku, dokonce se nemusí vyplatit. Je proto třeba zvážit riziko vyprovokování antimonopolního vyšetřování. Pokusit se najít optimální tržní podíl, protože náklady na získání dalšího tržního podílu by mohly být příliš velké. V neposlední řadě mít na mysli, že příliš mnoho zákazníků může hodnotě výrobků nebo úrovni služeb ublížit.

### 3.4 Konkurenční strategie tržních vyzyvatelů

Vyzyvatel může mnohdy dokonce předstihnout tržního lídra. Firmy v pozici tržních vyzyvatelů si počínají mnohem liberálněji než konzervativní lídři.

**Cílem útoku** se mohou stát *lídři*. Strategie je to velmi riskantní, ale také zisková. Zejména pokud si lídr na trhu nepočíná dobře. Dále pak *firmy stejné velikosti, které si nevedou dobře*. Mají zastaralé produkty, příliš vysoké ceny apod. Nebo směřují svůj útok na *malé místní a regionální firmy*.

Vyzyvatel pak volí různé **strategie útoku**. Například *cenový diskont*. Tím se rozumí srovnatelný výrobek za nižší cenu. Nebo *levnější zboží*. To je pak zboží průměrné nebo horší kvality za velmi nízkou cenu. Dále pak *kvalitní zboží za nižší ceny*.

Mezi další strategie patří: *prestižní zboží, rozšíření výrobku, výrobová inovace, zlepšené služby, distribuční inovace, snížení výrobních nákladů, intenzivní reklama a podpora prodeje*.

Vyzyvatel zpravidla nakombinuje více strategií tak, aby dosáhl úspěchu.

### 3.5 Konkurenční strategie tržních následovatelů

Řada firem raději lídra následuje. Většinou předkládají svým zákazníkům nabídky kopírující lídra. Týká se to zejména odvětví, kde není příliš příležitostí k výrobové diferenciaci. Obvykle se jedná o kapitálově náročné výroby, jejichž výsledkem jsou homogenní výrobky. Avšak i v tomto případě existují různé strategie. Jedná se o **strategii padělatele**, kdy firma napodobuje produkt lídra a prodává ho na černém trhu. Dále pak **strategii klonovače**, kdy firmy opět napodobují lídra, tentokrát s nepatrnými odchylkami. V případě **strategie imitátora** jsou některé prvky okopírovány, ale existuje určitá vlastní diferenciaci. Nakonec **strategie adaptéra**, kdy firma předělává nebo vylepšuje výrobky lídra.

### **3.6 Konkurenční strategie mikrosegmentářů**

Malé firmy obvykle raději soutěží na malých trzích. I firmy, které mají malé podíly na celkovém trhu, mohou být velmi úspěšné. V případě, že se dobře realizují v rámci vhodného mikrosegmentu. Velký úspěch na malých trzích spočívá především v tom, že firmy velmi dobře znají potřeby svých cílových zákazníků. Mohou si také dovolit účtovat vyšší ceny.

Rizikem v případě malých trhů je jejich nestabilita. Při jejich zániku firmě zůstanou velmi specializované prostředky, pro které již nemusí najít využití. Z tohoto důvodu je třeba neustále nalézat trhy nové a je lepší se realizovat ve více mikrosegmentech než v jednom. Společnosti, které na trh teprve vstupují, by svou činnost pochopitelně měly zaměřit nejprve na mikrosegment.

Jak uvádí Hanzelková et al. (2009) výsledkem analýzy konkurence z pohledu marketingu by mělo být odlišení se nebo hledání inspirace.

Protože se v praktické části bude diplomová práce zabývat také otázkou mezinárodního marketingu, zejména pak návrhu rozšíření působnosti firmy na dalších zahraničních trzích, bude nyní následovat teoretická rešerše na téma mezinárodní marketing.

## 4 Mezinárodní marketing

Machková (2009) uvádí, že charakter české ekonomiky, tedy malý vnitřní trh, nedostatek přírodních a vlastních kapitálových zdrojů, specializace průmyslu a v neposlední řadě rychlý vývoj globalizace světové ekonomiky nepřímo nutí podniky zapojit se do mezinárodní hospodářské spolupráce. Členství České republiky v Evropské unii bylo pak jen dalším impulzem. Podnikům jde především o nové tržní příležitosti, výhodné dovozy, vyšší objemy výroby, přístup ke špičkovým technologiím nebo třeba outsourcing.

Dle Tomka a Vávrové (2008) musí mít firma určité *předpoklady* pro uplatnění strategií na globálních trzích. Jde zejména o standardizaci marketingových nástrojů, a to především o *produktovou politiku*. Výrobky mohou být buď plně standardizovány, aby odpovídaly požadavkům zákazníků ve světě, nebo mohou být modifikovány. V tomto případě standardizované výrobky dostávají konečnou podobu dle přání jednotlivých národních trhů. Nakonec mohou být výrobky již vyráběny dle předem specifikovaných požadavků daného trhu, zde se hovoří o přizpůsobení výrobku.

Kotler a Keller (2007) ve své knize specifikují určitá *rizika*, která musí podnik před vstupem na globální trh zvážit. Podnik nemusí rozumět preferencím zahraničních zákazníků a dle toho nabídnout vhodný výrobek, dále nemusí znát kulturu zahraniční země, což mu znemožňuje efektivní jednání. Dále zde existuje riziko neznalosti předpisů dané země. Podniku také mohou chybět schopní manažeři s mezinárodními zkušenostmi. V neposlední řadě může v zahraničí dojít ke změně zákonů, revoluci nebo devalvaci měny.

*„Firms „go international“ for any of three basic reasons: a desire to seek out new markets, a competitive need to achieve Lower costs, or a desire to access natural resource deposits in other countries. Whatever the reason, an international strategy has to be situation-driven and requires careful analysis of the industry's international aspects. Special attention has to be paid to how national markets differ in buyer needs and habits, distribution channels, long-run growth potential, driving forces, and competitive pressures.“* Thompson a Strickland (1992, s.134)

Volný překlad výše uvedeného úryvku: Firmy vstupují do mezinárodního obchodu pro jeden ze tří základních důvodů: touží objevit nové trhy, potřebují dosáhnout nižších nákladů z důvodů konkurenceschopnosti nebo chtějí získat přístup k přírodním zdrojům v jiných zemích. Ať už je důvod jakýkoli, mezinárodní strategie musí být uzpůsobena situaci a vyžaduje pečlivou analýzu mezinárodních aspektů daného odvětví. Zvláštní pozornost musí být věnována tomu, jak se na národních trzích liší potřeby a zvyklosti kupujících, distribuční kanály, dlouhodobý růstový potenciál, hnací síly a konkurenční tlaky.

## 4.1 Volba trhu

Dle Kotlera a Kellera (2007) existují dva možné způsoby vstupu na zahraniční trh. Jedná se o **vodopád**, kdy podnik vstupuje do jednotlivých zemí postupně, nebo naopak o strategii **rozprašovače**, kdy podnik vstupuje současně do mnoha zemí, a to zpravidla ve velmi krátké době. Vedle toho ovšem stále více nabývá popularity přístup, kdy firmy již **vznikají jako globální** a vstupují na trhy po celém světě již od samého počátku jejich existence.

Kromě způsobu vstupu na trh se Kotler a Keller (2007) zabývají také otázkou, jaké země ke svému obchodu zvolit. Přestože trhy v USA, v západní Evropě a na Dálném východě představují vysoký podíl celkového mezinárodního obchodu, právě potřeby rozvojových zemí představují obrovské potenciální trhy. Pochopitelně je tomu třeba uzpůsobit strategii. Rozvojový trh má svá specifika, existují zde značné rozdíly. Rozhodující jsou často nižší ceny a menší balení. Splnit přání většiny světové populace je výzvou.

Řada společností upřednostňuje prodej do sousedních zemí. Důvodem je, že tyto sousední země lépe znají a mohou tak lépe kontrolovat své náklady. Nebo podléhají tzv. psychické blízkosti, v tomto případě preferují země, kde je jim bližší jazyk, zákony a kultura. Ať již si společnost vybere pro svůj vstup země sousední, nebo podle psychické blízkosti, měla by si vybrat takové, které jsou *atraktivní z pohledu trhu*, představují *nízké riziko* a v neposlední řadě, kde společnost má určitou *konkurenční výhodu*.

## 4.2 Informační zdroje pro české výrobce

Machková (2009) uvádí ve své knize několik zdrojů informací pro české výrobce. Jedná se o elektronické informační zdroje. Příkladem je portál Evropské unie (<http://europa.eu.int>), nebo ([http://ec.europa.eu/youreurope/business/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/youreurope/business/index_cs.htm)) stránky určené pro podnikatele. Zde najdou podniky hodlající vstoupit na některý z trhů Evropské unie řadu užitečných informací. Mimoto se zde dozvědí o podpůrných službách nebo zdrojích financování. Další portál podporuje vstup na mimoevropské trhy, Market Access Database (<http://mkacddb.eu.int>). Další informace poskytují orgány státní správy. Ministerstvo zahraničních věcí řídí Česká centra v zahraničí ([www.czechcentres.cz](http://www.czechcentres.cz)). Mezi další instituce, kde mohou podniky hledat informace, patří Ministerstvo průmyslu a obchodu, Český statistický úřad, Česká národní banka, informační portál Businessinfo, česká agentura na podporu obchodu CzechTrade nebo Hospodářská komora.

## 4.3 Formy vstupu firem na mezinárodní trhy

Podle Machkové (2009) je rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí podnik na zahraniční trhy klíčovým.

### 4.3.1 Vývozní a dovozní operace

Vývozní a dovozní operace jsou tradiční a zřejmě nejjednodušší formou, jak vstoupit na zahraniční trh. Patří sem zejména *prostřednické vztahy*, *smlouvy o výhradním prodeji*, *obchodní zastoupení*, *komisionářské a mandátní vztahy*, *piggyback*, *přímý vývoz a sdružení malých vývozců*.

**Prostřednické vztahy** – prostředníkem je subjekt, který obchoduje vlastním jménem, na vlastní účet a podniká na vlastní riziko. Jejich odměnou je cenová marže, což je rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou. Tato forma vstupu na zahraniční trh je výhodná zejména pro malé a střední podniky. Výhodou jsou nižší náklady a minimální riziko. Nevýhodou je pochopitelně absence kontaktu se zákazníkem.



**Smlouvy o výhradním prodeji** (výhradní distribuce) - dodavatel se touto smlouvou zavazuje, že nebude zboží určené ve smlouvě dodávat jiné osobě než odběrateli (výhradnímu prodejci). Výhodou je zde rychlý vstup na zahraniční trhy díky možnosti prodeje zboží v již vybudovaných distribučních cestách. I zde je nevýhodou ztráta kontaktu se zákazníkem a také možnost zablokování vstupu na zahraniční trh. Často v této smlouvě bývá doložka, v níž se výhradní prodejce zavazuje k minimálnímu odběru určitého množství zboží, aby byl zajištěn dostatečný obrat.

**Obchodní zastoupení** – zástupce se zavazuje dlouhodobě vykonávat činnost směřující k uzavírání určitého druhu smluv nebo sjednávat a uzavírat obchody jménem zastoupeného a na jeho účet. Obvykle se jedná o nevýhradní zastoupení a podniky tak mohou používat i služeb jiných zástupců, stejně tak obchodní zástupce může zastupovat i jiné firmy. Za realizaci zprostředkované smlouvy obvykle náleží provize. Tato forma vstupu se využívá zejména tam, kde je zastupování spojeno s investicemi například do servisní sítě.

**Komisionářské a mandátní vztahy** – v tomto případě se komisionář zavazuje přímo k uzavření určité konkrétní smlouvy. Uzavírá smlouvy vlastním jménem, ale na účet komitenta. Výhodou je možnost kontroly nad cenami. Mandátní smlouva má řadu shodných rysů se smlouvou komisionářskou. Rozdíl je v tom, že mandátář jedná jménem mandanta. Mandatáři vznikne nárok na odměnu, když řádně vykoná činnost, kterou měl, a to i v případě, že nepřinesla očekávaný výsledek.

**Piggyback** – jedná se o spolupráci více firem ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu. Velká firma dává za úplatu menším k dispozici své zahraniční distribuční cesty. Výhodou pro malé firmy jsou zkušenosti velké firmy a pro velkou firmu možnost nabízet zákazníkům kompletní sortiment a úplata, kterou získává.

**Přímý vývoz** – nejčastěji je této formy vstupu na zahraniční trh využíváno v průmyslovém marketingu při vývozu strojů, výrobních zařízení a investičních celků. Jedná se o komplikované dodávky s řadou dalších služeb. Výhodou je kontrola nad realizací marketingové strategie v zahraničí. Zpravidla se jedná o vyšší ceny výrobků, protože podnik nese veškerá rizika a zabezpečuje celou realizaci sám.

**Sdružení malých vývozců** (exportní aliance) – malé podniky, které chtějí vyvážet, avšak chybí jim finanční zdroje a zkušenosti, zakládají vývozní sdružení a vyvážejí pak společně. Většinou se jedná o podniky ze stejného oboru. Výhodou je bezesporu úspora nákladů, minimální riziko a větší schopnost vyjednávání. Nevýhodou pak nevyváženost vztahů v rámci sdružení.

#### **4.3.2 Formy vstupu nenáročné na kapitálové investice**

Tyto formy vstupu firmy využívají zejména, pokud nechtějí v zahraničí investovat, a přesto chtějí své výrobky v zahraničí prosadit. Patří sem zejména *licence, franchising, smlouvy o řízení a zušlechťovací operace nebo výrobní kooperace*. Blíže se zmíníme o některých z nich.

**Licenční dohody** – licence představuje povolení k činnosti, která je jinak zakázána. Licenci uděluje např. majitel patentu. Dále bývají licence k využití průmyslových vzorů, užitných vzorů, ochranných označení nebo know-how. Prodej práv k využívání průmyslového vlastnictví zvažuje firma z různých důvodů. Například pokud nemá možnost zavést výrobu, při které by využívala své vynálezy.

**Franchising** – v tomto případě poskytovatel franšízy opravňuje a zavazuje jednotlivé nabyvatele užívat obchodní jméno, ochrannou známku a užívat předmět podnikání své společnosti. Nabyvatel se zavazuje zaplatit odměnu a dodržovat politiku poskytovatele. Jedná se o kombinaci tržní síly zavedeného know-how velké firmy s iniciativou soukromého vlastníka. Uplatňuje se zejména v maloobchodě, hotelnictví nebo oblasti rychlého občerstvení.

#### **4.3.3 Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy**

Tyto formy vstupu na zahraniční trhy jsou typické pro velké firmy. Většinou mají podobu přímých (kapitálové vklady, půjčky) nebo portfoliových (nákup akcií nebo jiných cenných papírů) investic. Většina přímých zahraničních investic směřuje z vyspělých zemí do

vyspělých zemí a má podobu *akvizic, fúzí, investic na zelené louce, společného podnikání nebo strategických aliancí*.

## 4.4 Mezinárodní marketingová komunikace

Jak uvádí Machková (2009), komunikace je nejvíce kulturně podmíněným nástrojem mezinárodního marketingového mixu. Na jednotlivých zahraničních trzích se komunikační strategie mohou výrazně lišit. Důvodem je různý stupeň hospodářské vyspělosti země a odlišné sociálně-kulturní prostředí. V různých zemích mají různé hodnoty, přístupy, preference, obyčeje, zvyklosti, morálku apod.

Firma se snaží dosáhnout svých marketingových cílů pomocí optimální kombinace složek **komunikačního mixu**, který se skládá ze čtyř základních komunikačních nástrojů. Jedná se o *reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing*.

**Tab. 1: Komunikační mix**

<b>Reklama</b>	<b>Podpora prodeje</b>	<b>Public relations</b>	<b>Přímý marketing</b>
televizní reklama	podpora na místě prodeje	vnitrofiremní komunikace	osobní prodej
tisková reklama	dárkové a upomínkové předměty	webové stránky	pultový prodej
rozhlasová reklama	výstavy a veletrhy	prezentace v tisku, rozhlas, televizi	předvádění výrobků v domácnostech
venkovní reklama	vzorky, kupony, prémie	Publicita	prodejní výstavy a veletrhy
interiérová reklama	soutěže	tiskové konference	zásilkový prodej
reklama v kinech	obchodní známky	informační služby pro veřejnost	telemarketing
direct mail	Slevy	Sponzoring	teleshopping
reklama na internetu	ochutnávky	pořádání speciálních akcí	direct mail
	speciální stánky	Školení	online marketing

Zdroj: MACHKOVÁ, H., Mezinárodní marketing: Komunikační mix, s. 169

## Mezinárodní reklama

Na průmyslovém trhu se uplatňuje spíše osobní prodej a podpora prodeje, především formou účasti na mezinárodních veletrzích a výstavách. Reklama je pak využívána spíše prostřednictvím inzerce v odborném tisku nebo formou katalogů. Televizní reklama je v tomto případě zcela nevhodná.

## Podpora prodeje

Výdaje na podporu prodeje obvykle převyšují výdaje na reklamu. Mezi nástroje na podporu prodeje patří zejména *nabídky vzorku výrobků, ochutnávky, názorné ukázky používání a vlastností výrobku, školení, vzorky, kupony, cenově výhodná balení, prémie, prodejní výstavy apod.* V případě aktivit zaměřených na firemní zákazníky se jedná především o *prezentace na výstavách a veletrzích, školení, sezónní či množstevní slevy, zboží poskytnuté na určitou dobu zdarma, předvedení výrobku, speciální nabídky, nebo dárkové a upomínkové předměty.*

Významnou kapitolou je účast na **zahraničních výstavách a veletrzích**. Účast na vhodně vybrané výstavě nebo veletrhu napomáhá budování firemní image a navazování nových obchodních kontaktů. Podniky také získávají informace o konkurenci, nových trendech v oboru i v zahraničí apod. Při rozhodování o účasti na veletrhu nebo výstavě je třeba zvážit několik faktorů. Patří sem zejména náklady, termín a místo konání, očekávaný počet návštěvníků, struktura vystavovatelů a v neposlední řadě úroveň konkrétní výstavy nebo veletrhu. Dále pak při samotné účasti vybrat vhodné umístění stánku a zvolit jeho správnou koncepci. Podniky nesmí zapomenout pozvat své obchodní partnery a sledovat ohlasy v médiích a tisku. Po skončení akce je třeba vyhodnotit její dopad. Zejména pak počet nových kontraktů, ohlasy v médiích apod. V současné době je nabídka účasti na nejrůznějších zahraničních výstavách a veletrzích velká a bývá těžké se v ní zorientovat. Podniky mají možnost získat řadu užitečných informací například u agentury Czech Trade či obchodních oddělení českých velvyslanectví. Podpora účasti na zahraničních výstavách a veletrzích je obvyklou formou proexportní politiky.

## Public relations

Vztahy k veřejnosti neboli public relations (PR) bývají účinnou formou nepřímé komunikace. Jejich cílem je zejména vytvářet pozitivní vztahy veřejnosti k firmě, budovat firemní kulturu a identitu. Tato forma komunikace nabývá v dnešní době na důležitosti a z tohoto důvodu má v současnosti řada firem samostatné PR oddělení nebo využívá služeb speciálních PR agentur.

V rámci PR bývá odlišována **interní a externí komunikace**. Obvyklými nástroji interní komunikace jsou *webové stránky, firemní časopisy, nástěnky, nejrůznější akce pro zaměstnance, team building apod.* Externí komunikace pak bývá zaměřena na budování vztahů s okolím firmy. Patří sem komunikace s *médii, publikování v novinách a časopisech apod.* Dále pak účast na *veřejně prospěšných akcích, účast na výstavách a veletrzích nebo sponzoring.* V neposlední řadě je třeba zmínit *publicitu* (bezplatné umístění zprávy ve sdělovacích prostředcích), zejména pak nezávislou, která je důvěryhodnější, spolehlivější a pomáhá budovat firemní image.

## Přímý marketing

Mezi hlavní nástroje přímého marketingu patří *osobní prodej, zásilkový prodej, telemarketing, teleshopping, online marketing apod.* Předpokladem úspěchu je správný výrobek, správná cílová skupina a správná forma dialogu. V průmyslovém marketingu v oblasti mezinárodního podnikání se uplatňuje především *osobní prodej*. Umožňuje přizpůsobit se konkrétní situaci a zohlednit kulturní odlišnosti a individuální potřeby zákazníka. Náklady jsou v tomto případě pochopitelně vyšší.

## Internet jako nástroj moderní komunikace

Jedná se o interaktivní druh komunikace. V dnešní době je internet nedílnou součástí běžného života. Většinou je internetová reklama zobrazována pomocí webových stránek. Svoji významnou roli hrají vyhledávače, např. Google, Yahoo nebo Seznam. Internet umožňuje rychlé šíření informací. Firmy mají možnost rozesílat reklamy elektronickou poštou. Je třeba ovšem mít souhlas příjemce sdělení se zasíláním reklamní elektronické

pošty. V opačném případě se jedná o tzv. spam, neboli nevyžádanou reklamní poštu a ten může poškodit image firmy.

## 5 Charakteristika firmy a jejího prostředí

V této kapitole se praktická část diplomové práce zaměřuje na představení společnosti, její charakteristiku a popis prostředí, ve kterém společnost působí.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost KOBIT, spol. s r.o. byla založena 29.11.1991 a od ledna 1992 začala v pronajatých prostorách v Praze vyrábět první stroje z oblasti zimní údržby silnic a bitumenové techniky. Společnost byla založena 4 lidmi, z nichž se postupem času stal jediným majitelem v roce 2002 Ing. Jaroslav Nožička. Od roku 2007 stojí v čele společnosti jako jednatel a spolumajitel i jeho bratr Ing. Petr Nožička.



*Obr. 6: Sídlo firmy KOBIT, spol. s r. o (KOBIT, spol. s r. o.)*

Společnost postupně začala budovat své výrobní portfolio výrobků. Na začátku byly výrobky z oblasti bitumenů a zimní údržby silnic. Následně přibýly mechanické zametače a hned poté vakuové zametače. Další rozvoj sortimentu následoval postupně až do roku 2000.

V roce 1995 začala výstavba výrobní haly v Jičíně a od července roku 1996 zahájil KOBIT výrobu v nových prostorách. Postupně se výrobní a technologické možnosti rozšiřovaly až do současné podoby. Ve výrobním závodě v Jičíně pracuje cca 100 pracovníků, a to především ve výrobě při stavbě a montáži nástaveb. V Jičíně je také

obchodní a konstrukční centrum firmy, včetně vedení. Vedle montážního závodu v Jičíně má KOBIT základnu ve dvou svařovnách, lakovně a dalších výrobních prostorách portfoliových firem, které založil nebo koupil. Jedná se i o specializovanou firmu na elektroinstalaci a hydrauliku.

Postupně se upravit i výrobní sortiment na sedm oborů, a to včetně technické pomoci zákazníkovi při výběru podvozků.

KOBIT, spol. s r.o. se výrazně zaměřuje také na zahraniční obchod. Proto postupně vznikly i jeho zahraniční dceřiné firmy – KOBIT SK na Slovensku, KOBIT Hungária v Maďarsku a KOBIT RU v Rusku. KOBIT exportuje do 19 zemí a ve většině z nich má svoje obchodní zastoupení. V současnosti potkáte stroje značky KOBIT téměř v celé Evropě, Rusku, na Blízkém východě, v Indii i Austrálii.

Od druhé poloviny roku 2010 patří společnost KOBIT do skupiny KOBIT Holding, v rámci které její majitelé postupně zastřešují své dceřiné a portfoliové firmy podílející se na výrobě komunální techniky a strojů na opravy a údržbu silnic.

### **5.1.1 Hlavní činnosti firmy**

Firma KOBIT se zabývá výrobou, obchodem, konstrukcí a v neposlední řadě poskytuje servis.

#### ***Výrobní činnost***

V současné době má KOBIT v nabídce přes 180 typů strojů, zařízení a cisternových návěsů, převážně vlastní konstrukce. Pro obohacení sortimentu jsou úspěšně vyráběny některé stroje na základě licenčních smluv. Většina produkce vyžaduje úzkou spolupráci techniků společnosti se zákazníkem již od prvopočátku projektu. Samozřejmostí je například poradenská činnost při konfiguraci a výběru vhodných nosičů nástaveb.



**Výrobní program** je rozdělen do 6 + 1 oboru:

- Bitumenová technika
- Transportní technika – cisterny
- Zimní údržba
- Samosběrné zametače
- Sběr komunálního odpadu
- Sací a kombinované nástavby
- (Úpravy a prodej podvozků)

#### *Bitumenová technika*

Servisní tanky, rozstřikovače živic, vysprávkové soupravy, vařiče speciálních hmot, vrtací agregáty, frézy na výtluky, termonádobky, podrt'ovací zařízení

#### *Transportní technika*

Cisternové nástavby, cisternové servisní nástavby, cisternové nástavby na letecké palivo, cisternové návěsy, cisternové kontejnery

#### *Zimní údržba*

Sypače chemických a inertních materiálů, sněhové radlice, sněhové frézy, míchací zařízení na solanku

#### *Zametače*

Samosběrné chodníkové zametače, samosběrné zametače

#### *Sběr komunálního odpadu*

Nástavby na sběr odpadu Press 3 – 8 m<sup>3</sup>, Presko 8 – 22 m<sup>3</sup>

## *Fekální a kombinované nástavby*

Cisternové sací nástavby, kombinované nástavby, mycí nástavby

## *Úpravy a prodej podvozků*

Firma KOBIT úzce spolupracuje s výrobcí mnoha podvozků (MAN, Mercedes Benz, Tatra, Iveco, Ladog, Unimog, Renault, Avia atd.). Zákazník si buď dodá podvozek sám a KOBIT mu pouze vyrobí nástavbu, případně provede úpravu podvozku pro uchycení nástavby, nebo je schopen zajistit kompletní servis, tedy vytipovat se zákazníkem vhodný podvozek pro jím zvolenou nástavbu a dodat mu tak kompletní výrobek, tj. podvozek i s nástavbou. Samozřejmostí je konzultace vhodnosti podvozku pro jednotlivé nástavby. Svoje nástavby staví firma i na podvozky starší, již používané.

## *Obchodní činnost*

Společnost prodává stroje a zařízení vlastní výroby. Dále prodává podvozky nákladních automobilů všech značek dle zastoupení v České republice. Prodej zajišťuje obchodní oddělení, kde pracuje v současnosti 7 obchodních manažerů. Každý manažer má na starosti svůj obor dle výše uvedeného rozdělení. V zahraničí zajišťují prodej dceřiné společnosti nebo smluvní partneři.

## *Konstrukce*

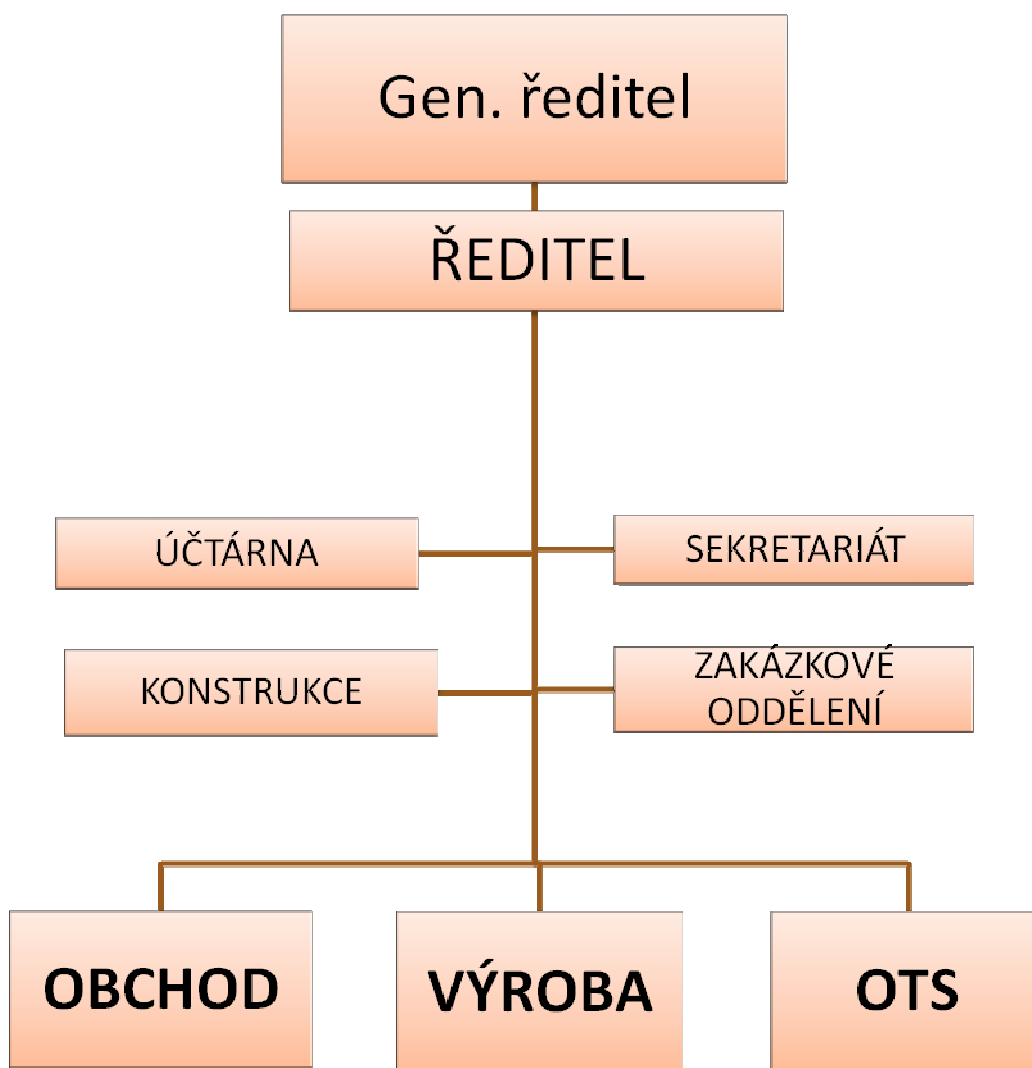
KOBIT vyrábí a následně prodává stroje vlastní konstrukce. Vývoj zajišťuje konstrukční oddělení, které má 6 konstruktérů. Díky tomu je společnost schopna nabídnout i velmi speciální stroje, doslova šité na míru zákazníkovi. Vlastní vývoj probíhá dle požadavků a přání zákazníka, samozřejmostí je i odborná konzultace a pomoc při výběru vhodného podvozku či jeho případné úpravě.

## *Servis*

Firma poskytuje záruční i pozáruční servis. Dále opravy a bezplatnou technickou pomoc při nákupu podvozků. Mimoto firma pořádá školení pro zákazníky. Jak stroje obsluhovat a

jak provádět pravidelnou a nutnou údržbu, aby stroje svým majitelům sloužily co možná nejlépe.

### 5.1.2 Organizační struktura



Obr. 7: Organizační struktura firmy KOBIT, spol. s r. o. (Vlastní zpracování)

## 5.2 Vnější prostředí firmy

Společnost KOBIT ovlivňuje řada vnějších faktorů, které společnost musí brát v úvahu při rozhodování o svém dlouhodobém strategickém záměru. Posuzuje vliv politických,

ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Vychází z tzv. PEST analýzy pro Political, Economic, Social and Technological analysis.

## **Politické faktory**

Analýza politických faktorů se zabývá stabilitou politické scény, která má vliv na stabilitu legislativy. Firma KOBIT, spol. s r.o. byla založena 4. prosince 1991. Aby byla společnost zapsána do obchodního rejstříku, který vede Městský soud v Praze, musela nejdříve splnit úkony, které ukládá zákon. Podle § 57 Obchodního zákoníku sepsat Notářský zápis o založení společnosti s náležitostmi podle § 110 Obchodního zákoníku (Společenskou smlouvu-firma KOBIT má více společníků). Souhlas vlastníka nemovitosti, kde bude mít společnost sídlo. Získání živnostenského oprávnění dle živnostenského zákona č. 445/1991 Sb. Zaplacení základního kapitálu, které se přikládá jako příloha Návrhu na zápis do OR. Zapsáním do obchodního rejstříku vzniká povinnost zaregistrovat se u místně příslušného finančního úřadu. Firma obdrží přístupové údaje k datové schránce společnosti – přes datovou schránku komunikuje společnost se státními institucemi. Firma je povinna vést podvojný účetnictví.

Vstupem do EU se Česká republika zavázala plnit směrnice a nařízení, které vydává Evropská unie, to znamená, že ČR musí tyto právní normy EU začlenit do legislativy ČR.

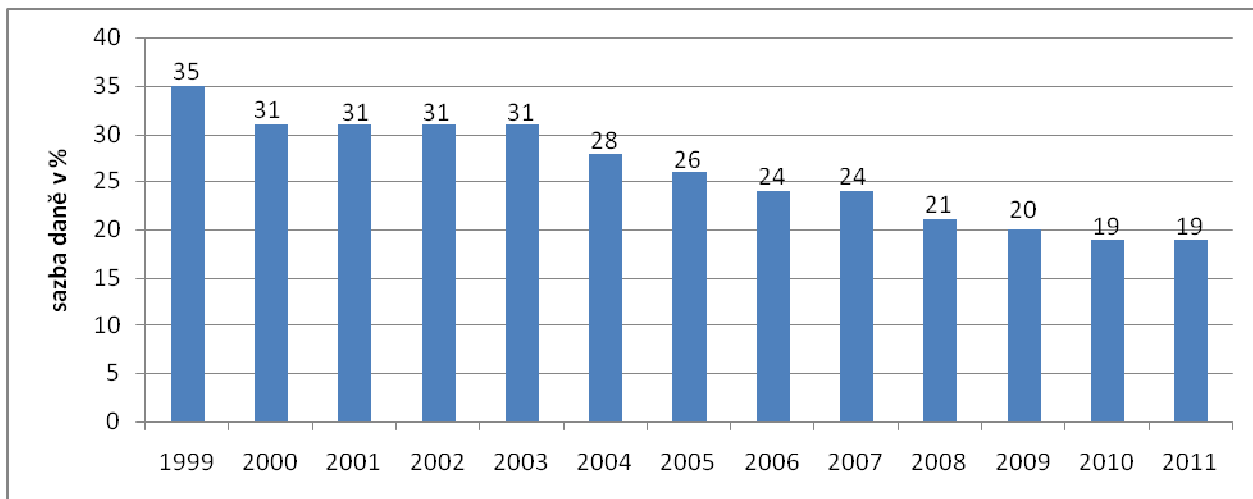
Pro rok 2013 byla přijata *novela zákona o DPH*, kdy se snížená sazba zvýšila ze 14 % na 15 % a z 20 % na 21 %. Tato novela byla přijata až na sklonku roku 2012, a tudíž neprospěla stabilitě podnikatelského prostředí, protože do poslední chvíle si firmy nemohly připravit kalkulace svých výrobků pro nadcházející rok.

Od roku 2013 se změnil *systém sociálního pojištění – tzv. tří-pilířový systém*:

1. pilíř - základní důchodové pojištění s výplatou starobních důchodů
2. pilíř – důchodové spoření
3. pilíř – doplňkové penzijní spoření

Tento systém se dotkne jak zaměstnanců, tak i výše nákladů zaměstnavatele.

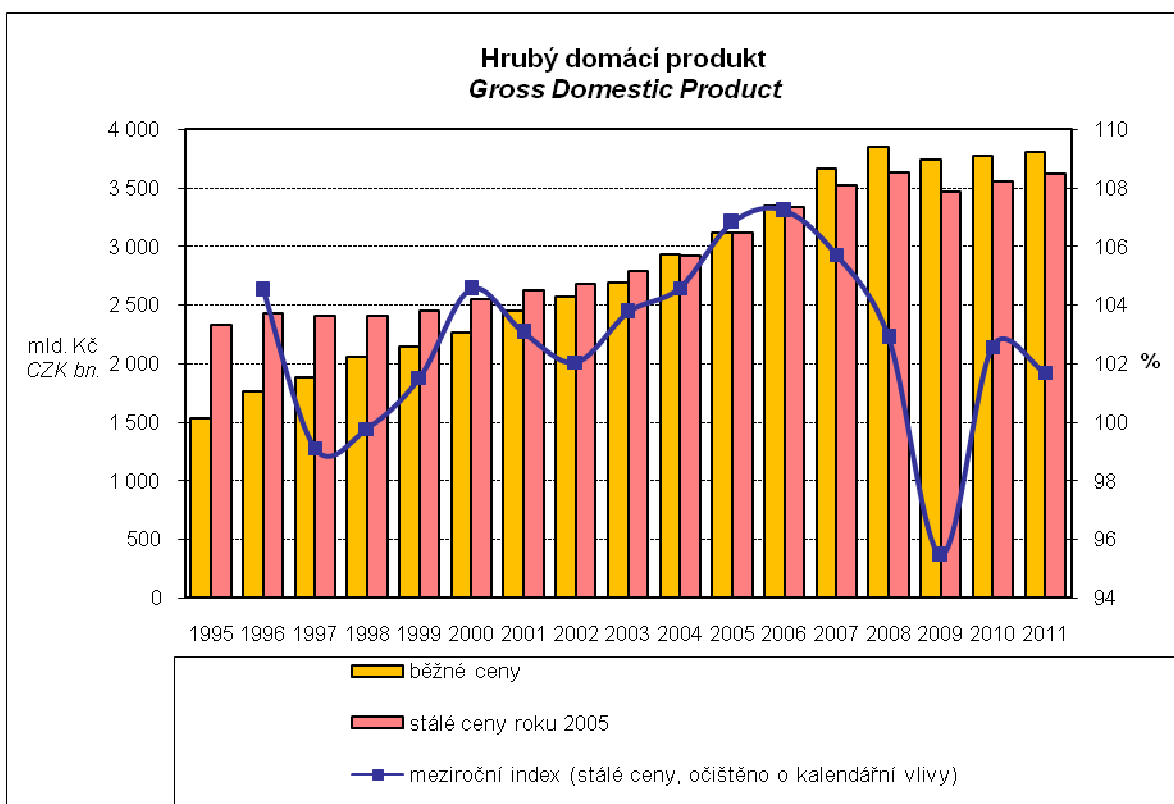
*Daň z příjmu právnických osob se již dva roky drží na 19 %*



*Obr. 8: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob (AZ data účetnictví spol. s r. o.)*

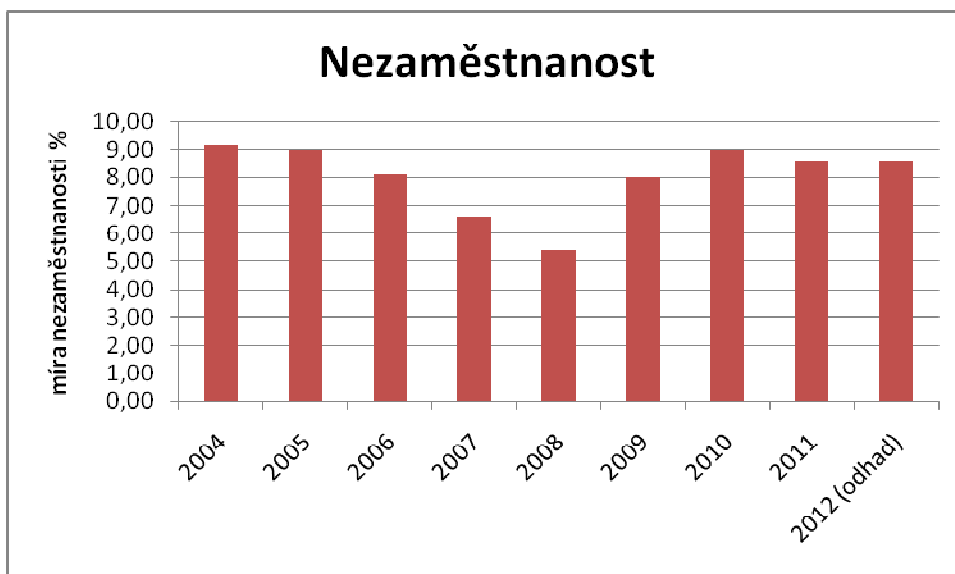
## **Ekonomické faktory**

Prvním zkoumaným ekonomickým faktorem je **vývoj hrubého domácího produktu**. Za rok 2011 vzrostl HDP o 1,7 %, v průběhu roku přitom postupně ztrácel na tempu. Růst HDP pozitivně působí na růst tržeb a s tím souvisí i klesající nezaměstnanost. Roste tedy spotřeba obyvatelstva, následně rostou i tržby podnikům. Z grafu lze vyčíst, že od roku 2002 stále roste HDP až ke svému maximu v roce 2006 a poté klesá až ke svému minimu v roce 2009. V tomto období se ekonomika pohybovala v recesi. Projevilo se to i ve firmě KOBIT, kde klesly tržby. Od roku 2009 dochází k oživení ekonomiky, což se projevuje i na níže uvedeném grafu. V roce 2010 došlo i ke zvýšení tržeb firmy KOBIT. Za rok 2011 vzrostl HDP o 1,7 %, v průběhu roku přitom postupně ztrácel na tempu.



Obr. 9: Vývoj hrubého domácího produktu (ČSÚ)

Z obrázku **vývoje nezaměstnanosti** od roku 2004 vyplývá, že nejnižší nezaměstnanost byla v roce 2008. Od roku 2008 začínala finanční krize působit na zvyšující se nezaměstnanost. Tento nárůst byl způsoben propouštěním zaměstnanců v době recese za účelem snížení nákladů. Ve firmě KOBIT v této době nedošlo k masivnímu propouštění zaměstnanců, podnik si již několik let drží stabilní počet.



Obr. 10: Míra nezaměstnanosti (<http://flek.cz>)

Podle tabulky **Vývoj inflace**, uveřejněné na stránkách ČSÚ, je míra inflace za posledních 12 měsíců 3,3 % a má stoupající tendenci. Snižuje se tak reálná hodnota peněz a tím i jejich kupní síla. S růstem inflace klesá poptávka po zboží a má to dopad na tržby podniků.

Rok															
97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
8,5	10,7	2,1	3,9	4,7	1,8	0,1	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

Obr. 11: Vývoj inflace (ČSÚ)

Nejvyšší inflace byla v roce 2008, v té době v ČR probíhala finanční krize. Nižší hodnoty inflace znamenají větší možnost investic pro podnik, avšak vývoj inflace neměl pro firmu KOBIT vliv na investice.

Firmu KOBIT ovlivňuje také **vývoj směnného kurzu**, neboť má převážnou část odběratelů mimo Českou republiku. Skutečnost sílící koruny má negativní účinek na výši tržeb. Velký podíl exportu znamená, že firma KOBIT dostane za svoje služby a výrobky méně peněz.



Obr. 12: Vývoj směnného kurzu (Exchange, s.r.o.)

Posílení koruny vůči EUR v ČR znamená, že produkce a investice z oblastí EU zlevňují. Pro investory z EU jsou naopak investice a česká produkce dražší.

## Sociální a demografické faktory

Jak uvádí demografický informační portál, každou minutu se na světě narodí 255 dětí a 106 osob zemře, za den tak přibude zhruba 215 tisíc osob. Populace neustále roste. Takové množství lidí za sebou zanechává velké množství odpadu, využívají dopravu, používají silnice. Vozovky je třeba opravovat, provádět pravidelnou údržbu v zimě i v létě. Svážet odpad sběrnými vozy apod. Výrobky firmy KOBIT mají široké spektrum využití a firma se tak nemusí bát, že by v budoucnu nenašla pro svoje stroje odbyt a uplatnění. Ať již bude situace v budoucnu jakákoli, vždy bude třeba komunikace uklízet, udržívat, opravovat, svážet odpad, přepravovat různé materiály apod.



## **Technologické faktory**

Firma KOBIT, spol. s r. o. reaguje operativně na nové technologické trendy, investuje do nových technologických postupů, vybudovala novou výrobní halu. Vyměňuje staré stroje za nové, zvyšuje tím produktivitu práce. Investicí do nových technologií a nových strojů udrží kvalitu své produkce na vysoké úrovni a zajistí si tak konkurenceschopnost nejen na tuzemských trzích, ale především v rámci exportu, který v ekonomické činnosti této firmy převažuje a je stěžejní.

### **5.3 Vnitřní prostředí firmy**

Vnitřní činitele může podnik na rozdíl od činitelů vnějších poměrně snadno sám ovlivnit. Jedná se zejména o činitele finanční, technologické a personální.

#### **Finanční činitele**

Celková finanční situace podniku je velmi dobrá, jak vyplývá z provedené finanční analýzy níže. Nemá problémy se splácením závazků bankám či dodavatelům a jeho pověst je tudíž dobrá. Úvěr na výstavbu nové výrobní haly splácí v pravidelných splátkách podle splátkového kalendáře.

Vzhledem k velikosti společnosti zahrnující zahraniční dceřiné firmy bylo nutné v roce 2010 přejít na holdingové uspořádání. Z tohoto důvodu přešla firma na hospodářský rok, a proto v roce 2010 je účetní uzávěrka provedena k 30.6. 2010, tudíž nelze toto období srovnávat s předchozími roky. Z tohoto důvodu je finanční analýza vypracována pro roky 2007 – 2009.

## Ukazatele rentability

*Rentabilita vlastního kapitálu ROE* vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Je měřítkem, jak byly prostředky, které do podniku vložili, zhodnoceny.

*Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu ROA* vyjadřuje celkovou efektivnost podnikání

Sazba daně (2007 – 24 %, 2008 – 21 %, 2009 – 20 %)

**Tab. 2: Ukazatele rentability**

Vstupní hodnota / ukazatel	2006	2007	2008	2009
čistý zisk	36 690	75 020	49 343	85 159
nákladové úroky	557	1 422	1 524	971
suma aktiv	439 768	478 302	441 359	514 217
suma vlastní kapitál	179 183	246 986	296 297	362 517
rentabilita vlastního kapitálu v %	X	16,58	10,99	17,99
rentabilita úhrnného vloženého kapitálu v %	X	35,2	18,16	25,85

Zdroj: Údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty firmy KOBIT v tis. Kč

ROE porovnává čistý účetní zisk vůči velikosti majetku, který vlastník podniku do něj vložil. Dluhové financování podniku vede za jinak stejných podmínek k vyššímu ROE. Financování podniku vlastním kapitálem vede k nižšímu ROE. V roce 2009 byl podnik financován dluhově. V roce 2008 byl naopak financován vlastním kapitálem.

ROA - jaká část zisku byla vygenerována z investovaného kapitálu (efektivita využití investovaného kapitálu). Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv, tím je lepší. V roce 2007 z investovaného kapitálu vytvořila firma největší zisk.

## Ukazatele aktivity

*Doba obratu zásob* udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby nebo prodeje.

*Doba obratu pohledávek* -výsledkem je počet dnů, během nichž je inkaso za každodenní tržby zadrženo v pohledávkách.

**Tab. 3: Ukazatele aktivity**

Vstupní hodnota / ukazatel	2006	2007	2008	2009
zásoby	41 087	35 092	36 434	20 090
tržby za zboží	220 328	206 548	190 887	148 281
průměrné denní tržby	603,64	565,88	522,98	406,25
pohledávky z obchodního styku	163 457	157 826	68 092	68 293
doba obratu zásob	X	67,31	68,38	69,57
doba obratu pohledávek	X	283,88	215,99	167,86

Zdroj: Údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty firmy KOBIT v tis. Kč

Doba obratu zásob je ve sledovaných letech vyrovnaná. Doba obratu pohledávek byla nejhorší v roce 2007.

### Ukazatele likvidity

*Likvidita 3. stupně (běžná)* ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Tzn. kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti vyvolané tím, že podnik své výrobky neprodá, nebo že odběratelé nezaplatí všechny své pohledávky.

*Likvidita 2. stupně (pohotová)* na rozdíl od ukazatele běžné likvidity vylučuje z oběžných aktiv zásoby. Hodnota by neměla klesnout pod 1.

**Tab. 4: Ukazatele likvidity**

Vstupní hodnota / ukazatel	2007	2008	2009
krátkodobý finanční majetek	168 790	203 711	295 817
krátkodobé pohledávky	158 425	68 710	70 874
krátkodobé závazky	169 552	91 888	106 537
oběžná aktiva	362 841	310 146	387 781
likvidita 2. stupně (pohotová)	1,93	2,96	3,44
likvidita 3. stupně (běžná)	2,14	3,38	3,64

Zdroj: Údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty firmy KOBIT v tis. Kč

Běžná likvidita je nejlepší v roce 2009. Pohotová likvidita má hodnotu vyšší než jedna, tzn. že firma je stabilní, není v platební neschopnosti.

## Ukazatele zadluženosti

*Zadluženost 3* vyjadřuje, kolik celkových cizích zdrojů (krátkodobých i dlouhodobých) využívá společnost. U výrobních podniků poměr mezi cizím kapitálem 40 % a vlastním kapitálem 60 %.

*Ukazatel úrokového krytí* vyjadřuje, kolikrát vytvořený zisk před odpočtem daní převyšuje úrokové platby. Informuje o tom, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků. Čím vyšší hodnota, tím pro podnik lépe.

*Tab. 5: Ukazatele zadluženosti*

Vstupní hodnota / ukazatel	2007	2008	2009
cizí zdroje	230 184	142 339	151 321
suma vlastní kapitál	246 986	296 297	362 517
zisk před zdaněním	100 127	64 508	105 309
nákladové úroky	1 422	1 524	971
<i>zadluženost 3</i>	<i>0,93</i>	<i>0,48</i>	<i>0,42</i>
<i>ukazatel úrokového krytí</i>	<i>71,41</i>	<i>43,33</i>	<i>109,45</i>

Zdroj: Údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty firmy KOBIT v tis. Kč

Zadluženost firmy se pohybovala v letech 2008 a 2009 mezi 40 % a 50 %. V roce 2009 byla firma nejlépe schopna splácet závazky z úroků.

## Technologické činitele

Pro výrobu svých strojů potřebuje firma kvalitní zázemí a vybavení. V Jičíně má montážní a výrobní halu, kde je také administrativní budova. Z důvodu vyšší poptávky a nárůstu prodeje byla firma nucena svoje kapacity ještě rozšířit a investovat tak do přístavby nové haly, dále pak investovala do koupě staršího podniku v Nové Pace. Tím značně rozšířila svoje možnosti výroby a v Nové Pace dokonce část prostorů pronajímá jiným podnikům, většinou firmám, které s KOBITem určitou formou spolupracují.

Sídlí zde například firma, která zajišťuje propagaci, nebo společnost, která zajišťuje přepravu výrobků KOBIT. I to patří mezi technické vybavení podniku. V těchto samostatných dodavatelských firmách má totiž majitel nebo firma KOBIT určitý vlastnický podíl. KOBIT má tak mimo jiné své vlastní dodavatelské portfolio, což

představuje do značné míry velkou výhodou při realizaci obchodních aktivit. Přestože mají tyto firmy i své další aktivity a zákazníky, prioritně a ve větší míře obsluhují právě firmu KOBIT.

Kromě těchto již zmíněných prostor vlastní KOBIT také specializovanou svařovnu v Chocni, kde má jistý majetkový podíl. Svařovna vlastní veškeré nutné certifikáty pro sváření různých materiálů. Přímo v areálu KOBITU se nachází také lakovna a brokovačka. Pochopitelně nechybí ani nejrůznější skladovací prostory. Za zmínku také stojí firma Hydroelektronik, která sídlí přímo v areálu firmy KOBIT. Je to specializovaná firma na hydrauliku a elektroniku, vše potřebné pro stavbu „kobiťáckých“ nástaveb. Opět se zde projevuje výhoda úzké spolupráce nastavbařů s dodavatelskou firmou. I v tomto případě je KOBIT majetkově zainteresován.

KOBIT využívá informační systém Helios orange. Využití nachází zejména v ekonomické oblasti. Zejména v účetnictví a fakturaci, ale i management výroby a ostatní pracovníci se bez něho neobejdou. Slouží ke sledování zakázek, rozpisu materiálu apod.

Za zmínku stojí také internetová aplikace šitá na míru, tzv. „Zakázková kniha“. Propojuje KOBIT s ostatními články výroby, jako například již zmíněnou svařovnou atd. Udává přehled

o aktuálním stavu zakázky, sleduje jednotlivé etapy výroby a díky tomu mohou jednotlivá oddělení naplánovat například termín přistavení podvozku, výroby svarku, dále se podle toho řídí platby, zálohy apod. Mimo jiné slouží jako databáze kontaktů, kterých je na 2500. Tato databáze je značně využívána při marketingových činnostech. Firma několikrát ročně obesílá nejrůznějšími pozvánkami nebo sděleními všechny své partnery, zákazníky, dodavatele, konkurenci, instituce. Tato databáze je rozdělena do různých kategorií, což usnadňuje následnou práci při posílání pozvánek - například na konkrétní veletrh, či akci.

Jak již bylo zmíněno, svařovna vlastní nejrůznější nutné certifikáty potřebné pro výrobu, tedy sváření nejrůznějších materiálů. Firma KOBIT je držitelem certifikátu řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005. Je také vlastníkem svojí ochranné známky, která je k vidění i na jejích výrobcích.



Obr. 13: Logo firmy (KOBIT, spol. s r. o.)

## Personální činitele

Zaměstnanci firmy KOBIT jsou rozděleni do třech i více skupin. Dělníci na hale, technicko- hospodářští pracovníci, prodejní manažeři, z nichž každý je garantem jedné skupiny výrobků. Jednotlivé skupiny se také liší v *ohodnocení za práci* a mají tedy různou *motivaci*. Dělníci jsou ohodnoceni spíše nadprůměrně a nutno říci, že jejich finanční ohodnocení je vyšší než u THP pracovníků. Dostávají základní složku a dle výkonu i prémie. Výpočet prémie provádí sám pan ředitel. Prodejní manažeři mají slušný plat, služební automobil, notebook, mobilní telefon, mají hrazeny pohonné hmoty i pro soukromé cesty a řadu dalších výhod. Náleží jim také prémie dle úspěšnosti jejich střediska (oboru). Zaměstnanci pobírají stravenky. Mezi benefity patří například také poukázky Sodexo v hodnotě cca 2000 Kč na osobu. Zajímavostí je tzv. Spořko – firemní spoření, kdy zaměstnanci firma strhává každý měsíc 1000 Kč z výplaty a firma mu k tomu 1000 Kč za každý měsíc přidá. Firma KOBIT žije bohatým kulturním životem. Pořádá pro své zaměstnance plesy, oslavy výročí, vánoční besídky.

Pracovníci obchodního úseku, prodejní manažeři jsou rozděleni dle skupiny výrobků, za jejíž výrobu a následný prodej jsou zodpovědní. 7 oborů, 7 manažerů. Každý manažer zodpovídá za svůj obor. Aktivně vyhledává nové zákazníky, zúčastňuje se výběrových řízení. Úzce spolupracuje se „svým“ konstruktérem přímo v podniku, v oddělení vývoje. Řeší se zákazníkem veškeré technické otázky a vychází vstříc jeho přáním a potřebám. Díky této úzké spolupráci opouští pak brány KOBITU stroje šité na míru zákazníkům.

*Oblast vzdělávání a rozvoje.* Jedná se spíše o nutná individuální školení pro jednotlivce. Školení pro řidiče nákladních vozidel, v oblasti odborné způsobilosti elektroniky, svařování, používání tlakových nádob apod. Dále pak školení ekonomického charakteru. Ve firmě probíhá výuka jazyků, která je dobrovolná a zúčastňuje se jí bohužel pouze

minimum lidí. Každoročně probíhá v lednu školení pro zaměstnance z hlediska zdraví a ochrany při práci. Firma hradí zájemcům z řad zaměstnanců očkování proti chřipce.

Ve firmě KOBIT se pořádají *pravidelné porady na několika úrovních*. Buď se jedná o porady vedení, kde se řeší zejména závažná nebo strategická rozhodnutí, nebo porady například obchodního úseku, porady výrobního oddělení a podobně. Firma ovšem pořádá i celozávodní porady, kde jsou všichni zaměstnanci. Management firmy sděluje zaměstnancům výsledky minulých období a seznamuje je s výhledem na období příští. Řeší různé problémy, poukazuje na kvalitu výrobků, v čem je síla KOBITU, na co se zaměřit a podobně. Vždy je prostor pro dotazy, připomínky, ale nutno říci, že jen málokdy se někdo takto veřejně odváží přede všemi promluvit. Dělníci tak mají svého mluvčího, který má za úkol jejich požadavky a připomínky s vedením řešit. Často bývají tyto velké porady spojeny s občerstvením, hudbou a zábavou.

KOBIT *spolupracuje* také s Technickou univerzitou v Liberci na různých projektech při výrobě nového stroje, speciálních výpočtech a podobně. Řada studentů při studiu pracuje brigádně v oddělení konstrukce. Spolupráce je to oboustranně výhodná, studenti mají v některých případech zajištěnou práci, získají praktické zkušenosti a firma si „vychovává“ své zaměstnance již od počátku. Nespolupracuje pouze s TUL, ale například i Střední průmyslová škola Jičín zavítá občas na exkurzi.

## 5.4 SWOT analýza

Jednou z klíčových analýz pro podnik je tzv. SWOT analýza, kde firma identifikuje svoje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zejména je důležité uvědomit si, co patří mezi silné stránky podniku, a ty nadále rozvíjet.

### *Silné stránky:*

- Zkušenosti a know-how
- Stabilita firmy
- Strojové a technologické vybavení
- Image podniku
- Navazující služby pro zákazníky a servisní činnost
- Výroba speciálních strojů, individuální přístup
- Široká nabídka, provázanost mezi obory, možnost nabídnout komplexní řešení
- Vlastnictví norem ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005

### *Slabé stránky:*

- Spíše kusová speciální výroba, nevýhoda při zakázkách, kde žádají sériovou výrobu velkého počtu kusů
- Díky speciálním výrobkům vyšší cena, než u jednoduchých zařízení
- Závislost na dodavatelích
- Nezastupitelnost manažerů (jeden manažer zná dobře svůj obor, závislost na jednom člověku)



- Marketing a propagace, internetové stránky
- Jazyková vybavenost pracovníků

***Příležitosti:***

- Zvýšení exportu (vývoz do zahraničí)
- Aktivní vyhledávání zákazníků
- Další vývoj a inovace strojů
- Zkvalitnění dalších navazujících služeb pro zákazníky

***Hrozby:***

- Konkurence
- Bariéry mezinárodního obchodu
- Rizika spojená s podnikáním
- Odchod zaměstnanců se zkušenostmi

Z provedené analýzy mimo jiné vyplývá, že silnou stránkou firmy KOBIT je výroba speciálních strojů dle přání zákazníků. I v budoucnu by firma měla podporovat tento individuální přístup ke svým klientům. Velkou výhodou je také skutečnost, že díky svojí široké nabídce dokáže propojovat několik oborů zároveň a nabídnout tak svým zákazníkům komplexní řešení. Slabou stránkou je vyšší cena, která však jde ruku v ruce s kvalitou a individuálním přístupem, který je naopak výhodou. Jednoznačně je pro KOBIT výzvou podpora exportu včetně aktivního vyhledávání nových zákazníků či partnerů v oblasti spolupráce. Společnost by neměla zapomínat dobře monitorovat svoji konkurenci a snažit se být o krok před ní.

## 6 Analýza konkurence

Otázka konkurence firmy KOBIT, spol. s r. o. není úplně jednoduchá. Vzhledem k širokému záběru firmy je nutné specifikovat konkurenci dle jednotlivých oborů. Každý ze šesti výrobních oborů firmy KOBIT má svoji vlastní konkurenci, konkurenti KOBITU vyrábí převážně stroje pouze z jednoho oboru.

Dále je třeba říci, že se jedná jak o zahraniční konkurenty, tak tuzemské. Tuzemských výrobců je velmi málo, a tak v Čechách KOBITU konkurují zejména zástupci zahraničních výrobců. Určitý přehled poskytuje níže uvedená tabulka č. 7.

**Tab. 6: Konkurence**

	Výrobce v zahraničí	Zastoupení v ČR
<b>Zametače</b>	Faun	Croy
	Bucher Schörling	Hanes
	Trilety	Unikont
<b>Zimní technika</b>		Simed
	Giletta Bucher Giletta	Hanes
	Epoke AB Bohemia	Unikont
	Dobrowolsky	Technocar
	Schmidt	Croy
	Rasco	Pekass
<b>Kropičky</b>	Dobrowolsky	Croy
		Strojírny Potůček
<b>Bitumeny</b>		Sýkora kovo (výrobce)
	Bagela	Bagela CZ
	ATC	Pekass
	Schäfer	Schäfer CZ
<b>Vozidla na sběr odpadu</b>	Faun	Croy
	Farid	Farid Comercia
	Zoeller	Zoeller Systems s. r. o.
<b>Transportní technika</b>	Stokota	Stokota CZ
	Schwarzmüller	Schwarzmüller CZ

Zdroj: KOBIT, spol. s r. o.

## 6.1 Konkurence uvnitř oboru

Konkurenci firmy KOBIT uvnitř oboru je opět vhodné rozdělit na oblast tuzemsku a zahraniční. I zde však platí, že KOBIT je díky šíři svého sortimentu firmou ojedinělou. Pro potřeby konkurenčního srovnání je tedy třeba posuzovat jednotlivé obory zvlášť.

**V tuzemsku** je KOBIT v některých věcech (například zametací vozy) levnější a u výrobků, kde nemůže konkurovat cenou, přichází na řadu jiná výhoda, a tou je výroba speciálů. Příkladem zde mohou být výměnné nástavby, kdy je KOBIT zákazníkům schopen nabídnout kompletní řešení jejich potřeb. Na jednom podvozku stroj využitelný v zimě a následně snadnou výměnou a umístěním dalšího stroje s využitím v letní sezóně. Do takovýchto zakázek se většinou velké firmy nepouštějí. Vyrábí zpravidla jeden obor a v případě přání zákazníka musí nabídnout druhý stroj konkurenčního výrobce.

Výrobců jako takových není v této oblasti v České republice mnoho. Ve standardní produkci jsou výrobky KOBITU dražší právě z důvodu široké nabídky strojů z více oborů. Konkurenti vyrábí většinou stroje z jednoho oboru, plně se na něj soustředí a jejich náklady jsou v tomto případě také nižší, to se pochopitelně odvíjí také na ceně. Avšak KOBIT je jedinou firmou v České republice, která má schopnost takto propojit jednotlivé obory komunální techniky a nabídnout zákazníkům kompletní řešení.

Situace **v zahraničí** je poněkud složitější. Zahraniční klienti jsou většinou velkými patrioty a upřednostňují domácí výrobce. Preferují stroje značek, které jsou jim dobře známé, mají rozsáhlou servisní síť a sází tak na jistotu. Pro firmu KOBIT je tedy velmi těžké se prosadit zejména na určitých trzích, překonat počáteční nedůvěru zahraničních zákazníků a vzbudit v nich zájem natolik, že se rozhodnou pro koupi výrobků od někoho jiného než pro ně tradičního výrobce.

To platí především směrem na západ a na jih. Země jako Rakousko mají své tradiční výrobce. V oblasti od Itálie směrem na východ (oblast Balkánu a Ruska) je situace trochu jiná. Pro tamější klientelu je KOBIT sice dražší, ale dokáže se technicky přizpůsobit. Platí zde, že za rozumné peníze je schopen nabídnout lepší technologie, srovnatelné s těmi západoevropskými. V jednoduchých strojích je KOBIT však dražší než jejich tamní

výrobci komunální techniky. Firma KOBIT tak musí volit různé strategie pro různé trhy a detailně se touto otázkou zabývat.

## **6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Hrozba vstupu nových konkurentů není příliš velká. Výroba komunální techniky není oborem zrovna jednoduchým. K výrobě se používají odlišné a zcela specifické technologické postupy, stroje apod., typické pro tento obor. Je zapotřebí velkých zkušeností, zázemí a velkou roli zde hraje také tradice. Prosadit se mezi zavedenými firmami na trhu není vůbec jednoduché. To se týká především oblasti tuzemska, přirozeně v zahraničí je pro KOBIT situace zcela opačná. V České republice je KOBIT výrobcem již tradičním a zaujímá své místo. V současné době se sice snaží některé polské nebo chorvatské firmy vstoupit na trh, ale zatím neúspěšně, jedná se pouze o jednorázové dodávky.

## **6.3 Hrozba substitučních výrobků**

Podobně nízká je i hrozba v případě substitučních výrobků. Hrozba toho, že zákazníci budou používat výrobky konkurence, je velká, avšak v tomto oboru se srovnatelné substituční výrobky hledají jen velmi těžko. Extrémním příkladem (spíše pro pobavení) by bylo, kdyby se firmy, které se zabývají úklidem a údržbou vozovek, ve snaze ušetřit uchýlily k používání košťat namísto sofistikovaných zametacích strojů.

## **6.4 Vyjednávací síla kupujících**

Tento bod nabývá čím dál více na své důležitosti. Situace není pro firmy - výrobce vůbec jednoduchá. Více jak 60 % zakázek v České republice podléhá zákonu o veřejných zakázkách. Nevýhodou je, že díky stávajícímu zavedenému systému již to není tolik o marketingu, kvalitě, přidaných službách, jménu, značce, tradici apod., ale především o ceně. Hodnotící kritéria jsou bohužel nastavena tak, že vítězí cena často na úkor kvality.

Ve výsledku zmíněný stávající systém nutí výrobce vyrábět a prodávat často nekvalitní výrobky. Za kvalitu se musí zaplatit, kvalitní materiály, zpracování apod. něco stojí. Smutné je, že za daných podmínek pak firmy nemusí najít pro své kvalitní výrobky odbytu. Jedná se tedy o velmi složitou otázku. Vyjednávací síla kupujících je obrovská. Je jen málo soukromých firem, které mohou být a jsou zákazníky KOBITU. Jednání je pak podstatně jednodušší. Zákazník ví, co chce a co si může dovolit. Je na něm, zda zvolí kvalitu, nebo si bude vybírat podle jiných kritérií. Avšak majoritní podíl zakázek KOBITU připadá právě na zakázky státního sektoru.

## **6.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Firma KOBIT využívá několika hlavních dodavatelů surovin a materiálů. Poslední dobou však počet možných dodavatelů ještě navýšil a díky tomu vzniklo určité konkurenční prostředí mezi jednotlivými dodavateli. To je pro podnik značnou výhodou. Dodavatelské firmy si nemohou diktovat podmínky a firma KOBIT si může vybírat na základě předložených nabídek. V některých případech má však firma s dodavateli podepsány smlouvy o dodávkách na několik let dopředu.

Podnik se snaží udržovat stav zásob na skladě v rozumné míře, neboť velké množství zásob představuje pro firmu nemalou finanční zátěž. Ideální je sjednotit nákup dílů dle harmonogramu jednotlivých zakázek. Vzhledem k tomu, že firma vyrábí především speciální zařízení a často se pokouší o nová technická řešení a inovace, je pro ni otázka dodavatelských vztahů velmi důležitá. Obchodní manažeři ve spolupráci s konstruktéry aktivně oslovují nové dodavatele (často ze zahraničí), aby našli optimální řešení pro své výrobky.

## **6.6 Konkurenční strategie**

I v případě volby konkurenční strategie se jednotlivé varianty budou lišit pro oblast tuzemska a zahraničí. Důvodem je odlišná pozice firmy na daných trzích.

### **6.6.1 Tržním lídrem v tuzemsku**

Na domácím poli firma KOBIT zaujímá velmi dobré postavení. Zejména v případě náročných zákazníků, kteří touží po kompletních a speciálních řešení svých potřeb. Od toho se odvíjí i konkurenční strategie KOBITU. Aby si firma uhájila své postavení, musí neustále bránit svůj současný podíl. Nejlepší volbou jsou v tomto případě inovace. KOBIT se snaží své výrobky inovovat neustále, sledovat trendy, monitorovat i zahraniční konkurenci a držet s ní krok, ne-li být o krok před ní. Snaží se vyhovět přáním a požadavkům svých zákazníků. Nové stroje vznikají ve spolupráci s klienty. Tento přístup je pro firmu KOBIT velkou výhodou. Podnik se také snaží neustále zlepšovat své služby pro zákazníky. Ať již se jedná o technické poradenství, nebo servis, případně školení v oblasti obsluhy a údržby pro operátory.

Díky tomuto přístupu se nejen snaží udržet si současnou klientelu, ale také přilákat zákazníky nové. V neposlední řadě díky možnosti výměnných nástaveb a tedy propojení strojů jednotlivých oborů dosahuje také vyššího užívání svých výrobků. Zákazník, který vlastní a využívá výrobek pro zimní užití, se může rozhodnout, že zakoupí i verzi na léto, a v ten okamžik místo jednoho stroje vlastní rovnou dva (i více) výrobků firmy KOBIT.

### **6.6.2 V zahraničí vyzyvatelem**

Vzhledem ke skutečnosti, že pronikání na zahraniční trhy není jednoduchou záležitostí a v zahraničí se většinou těší pozici tržního lídra tamní výrobci, nabízí se firmě KOBIT zaujmout pozici tržního vyzyvatele. Má co nabídnout, úkolem je však tamní klientelu přesvědčit o svých kvalitách a vzbudit v nich nejen zájem, ale přimět je také ke koupi. V pozici tržního vyzyvatele může kombinovat různé strategie vhodné pro různé zahraniční trhy, neboť každá země má svá specifika.

V některých zemích bude KOBIT levnější variantou vyspělých západoevropských strojů věhlasných značek. Tedy podobná kvalita za nižší cenu. Oproti tomu ve státech, které poptávají jen jednoduché stroje, bude KOBIT příliš drahý ve srovnání s tamními výrobci. V tomto případě bude muset volit jiné cesty a způsoby, jak se na těchto trzích prosadit, než sázet na propagaci kvality, inovace apod. Namísto bude snaha o snížení výrobních nákladů,

hledání jednodušších variant určených pro tyto trhy nebo rozšířená nabídka služeb a vybudování kvalitní distribuční sítě.

## 7 Firma KOBIT v mezinárodním měřítku

Firma KOBIT, spol. s r. o. od samých začátků svého vzniku chápala možné dopady charakteru české ekonomiky na její budoucí vývoj a směřování. Především malý vnitřní trh, specializace průmyslu a v neposlední řadě rychlý postup globalizace světové ekonomiky do značné míry ovlivňuje konkurenční prostředí v oblasti komunální techniky, která tvoří páteř výrobního programu firmy KOBIT, spol. s r. o. K dalším tržním příležitostem a jednoduššímu exportu do členských států dále přispělo členství ČR v Evropské unii.

### 7.1 Limitující faktory v mezinárodním marketingu

V dnešní době se pohybuje podíl vlastní výroby na exportu cca 60-70 %, což je v kontextu českých strojírenských firem s českým kapitálem velmi slušné číslo. Problémem pochopitelně zůstává **kolísající kurz EUR**, který do značné míry komplikuje stanovení fixní prodejní ceny výrobků firmy pro místní dealery. V západní Evropě je zvykem garantovat platnost ceníkových cen minimálně na 1 kalendářní rok, výkyvy způsobené kolísáním kurzu jsou samozřejmě logickou komplikací. Firma se neustále pokouší ztráty z kurzových rozdílů eliminovat, např. fixací kurzu v době, kdy je tento relativně nakloněn exportu, tedy v době slabé koruny. Jedná se ale o poměrně rizikovou praxi, která vyžaduje poměrně značnou míru intuice a zároveň štěstí.

Dalším problémem jsou pochopitelně **rozdílné preference zahraničních zákazníků**, velká **různorodost jednotlivých trhů** a tím i vlastní **specifikace strojů**, které firma vyrábí. Je velmi důležité provést vždy před vstupem na trh podrobnou analýzu, nejlépe s pomocí již vtipovaného partnera a důkladně zmapovat zvyklosti trhu a konkurenci. Přizpůsobení specifikace výrobků a přiblížení se cenové hladině obvyklé v dané zemi do značné míry ovlivňuje šanci na úspěšný vstup na trh.



## 7.2 Vstup na zahraniční trhy

Firma KOBIT, spol. s r. o. ve své historii volila při svém vstupu na zahraniční trhy povětšinou strategii **vodopádu** (klasifikace dle Kotlera a Kellera, 2007), tedy vstup do jednotlivých zemí postupně. Většinou rozhodnutí o vstupu na daný trh ovlivňuje především existence odborně a finančně zdatného partnera, který dokáže mnohdy velmi sofistikované nastavby zákazníkovi nejen předvést a prodat, ale rovněž na ně poskytnout odpovídající odbornou záruku a pozáruční servis. Rovněž dostatečná kapitálová stabilita potenciálního partnera je velmi důležitým parametrem, jelikož firma KOBIT jednoznačně proklamuje svůj status výrobní firmy, která nechce a ani nemůže vzhledem ke své velikosti, množství obchodních partnerů a potřeby cash flow pro profinancování výroby poskytovat své výrobky s dlouhodobou nebo odloženou splatností. Je tedy na obchodním partnerovi, aby zajistil (především při vstupu na trh) dostatečné množství kapitálu na nákup předváděcích, resp. prvních prodaných kusů určených zákazníkům. Jedná se totiž o poměrně specifickou komoditu, u které je třeba pro překlenutí nedůvěry vzhledem k absenci zkušeností s technickou úrovní a servisem mnohdy absolvovat řadu předváděcích a prezentačních akcí, než případná nedůvěra odezní pod tíhou kladných referencí.

### Vývozní a dovozní operace

Firma KOBIT vstupuje na mezinárodní trhy zejména nejvíce tradiční a nejjednodušší formou, tedy **vývozními a dovozními operacemi**. Zřejmě nejpoužívanější jsou zmíněné prostřednické vztahy, kdy prostředníkem je subjekt, který obchoduje pod vlastním jménem, na vlastní účet a riziko. Odměnou jim bývá cenová marže, tedy rozdíl mezi netto - nákupní cenou od firmy KOBIT a jejich prodejní cenou pro konečného zákazníka v daném teritoriu. Výhodou pro firmu KOBIT je pochopitelně nižší zátěž stran finančních nákladů (což ale předpokládá dostatečnou finanční stabilitu partnera, jak bylo uvedeno výše). Nevýhodou tohoto typu vstupu na trh, tedy absence kontaktu se zákazníkem, se snaží představitelé eliminovat pravidelnými inspekčními cestami, případně pozváním partnerů a jejich zákazníků k prohlídce mateřské firmy, při této příležitosti jsou pak projednávány i otázky týkající se strategie, problémů výrobků, otázky konkurenčního prostředí apod.

## Dceřiné firmy

Značná část zahraničního obchodu firmy KOBIT je realizována rovněž prostřednictvím tzv. **dceřiných firem**. Jedná se hlavně o obchodní aktivity na Slovensku a v Maďarsku. Subjekty tam vytvořené fungují s majetkovou účastí mateřské firmy KOBIT, která garantuje dodržování obchodních a servisních standardů firmy. Velkou výhodou je tedy zásadní vliv na strategii firem za současného zachování psychologické výhody spolupráce s místním, domácím subjektem. Firmy v obou zmíněných zemích nesou v názvu pojmenování mateřské společnosti (KOBIT SK, KOBIT HU), právní sounáležitost je tedy očividná a působí na zákazníky rovněž kladně ve smyslu silného subjektu, který dokáže svoje výrobky prodávat v celoevropském měřítku. V počáteční fázi se rovněž nachází zrod firmy KOBIT RU v Moskvě, který má obdobné ambice.

## Smlouvy o výhradním prodeji

Část těchto vztahů je realizována i formou **smlouvy o výhradním prodeji**, kdy se firma KOBIT zavazuje, že nebude zboží určené jednoznačně ve smlouvě dodávat jinému subjektu než partnerovi – výhradnímu prodejci. Výhodou je pochopitelně rychlejší vstup na zahraniční trhy, již několikrát se ovšem zvolený partner vyprofiloval jako ne dostatečně výkonný a i přes uzavřené doložky, které zavazovaly partnera k minimálním odběrům určitých typů nástaveb, neplnil dohodnuté kvóty. Smlouvy o výhradním prodeji tedy z těchto důvodů – pokud bývají v poslední době vůbec uzavírány – jsou datovány na dobu určitou, aby po jejich vypršení měla firma „volné“ ruce pro jednání s dalšími potenciálními partnery. Trh v oblasti komunálních a užitkových nástaveb je totiž poměrně saturovaný a firmy v zahraničí operující v tomto segmentu mají problém najít (pokud ho již nemají) stálého a stabilního partnera. Proto je někdy obtížné správně analyzovat situaci potenciálního partnera, který se pochopitelně snaží svoje možnosti, kontakty a rozhled v oboru mnohdy dramaticky přeceňovat. Z toho potom plyne rozčarování, které mnohdy nastupuje po měsících klidu od uzavření takové exkluzivní smlouvy.

## Obchodní zastoupení

Často se v portfoliu zastoupení objevuje i forma **obchodního zastoupení**, kdy partner dlouhodobě uzavírá obchody jménem zastoupené firmy KOBIT a na jeho účet. Jedná se často

o *nevýhradní zastoupení*, partner tak může zastupovat i jiné firmy, stejně tak firma může teoreticky využívat i služeb jiných zástupců. Praktickým problémem této formy zastupování bývá právě často tento aspekt, kdy partner využívá nabídku těch dodavatelských subjektů, které zrovna vyhovují jeho obchodním záměrům, což ale bývá často v rozporu s dlouhodobými plány firmy KOBIT na daném trhu (partner nabídne do výběrového řízení např. konkurenční výrobek, který třeba nevyhoví tak dobře nárokům zákazníků, ale má nižší cenu apod.).

## Komisionářský a mandátní vztah

V několika případech byl praktikován rovněž **komisionářský a mandátní vztah**, kdy byla uzavřena mandátní smlouva, která zajistila také kontrolu nad cenami. V praxi se ale jednalo o marginální řešení vstupu na zahraniční trhy.

## Piggyback

Naopak tzv. **Piggyback** je formou, která byla využívána o poznání častěji. Jedná se o formu spolupráce firem z oboru výroby komunálních a užitkových nástaveb, kdy jiná firma poskytla firmě KOBIT své distribuční cesty. Výhodou této metody bylo upevnění oboustranné spolupráce, rozšíření nabídky produktů, která vznikla integrací výrobků firmy KOBIT a v neposlední řadě úplata, kterou firma za poskytnutí svých distribučních cest získala.

## Přímý vývoz

Rovněž se osvědčil **přímý vývoz**, především do *sousedních zemí*, kde je možno garantovat dostupnost servisu z areálu firmy. Rychlost servisního zásahu však přeci jen nedosahuje standardu v poslední době obvyklého, takže se od této formy pomalu ustupuje. Názorným příkladem byla např. účast a vítězství v tendru na zametací techniku pro město Hamburg,

ve kterém firma KOBIT uspěla a porazila renomované zahraniční výrobce. Musela však garantovat záruku 3 roky. Jednalo se o finančně poměrně náročnou akvizici, která se nicméně vrátila formou celoevropské kvalitní reference na dodávky obdobného typu.

Ke všem těmto formám vstupů na zahraniční trhy se váže *problém s pohybem kurzu CZK-EUR*. Vzhledem k tomu, že nákup materiálu, mzdy zaměstnanců a další režijní náklady na chod firmy jsou placeny v českých korunách, je třeba valnou většinu finančních prostředků na příjmové straně z exportu proměnit na koruny. Marginální část je opět použita na nákup materiálu v zahraničí, jedná se však o skutečně zanedbatelné množství. Proto patří k denním povinnostem odpovědných zaměstnanců firmy sledovat pohyb kurzu a ve vhodný okamžik vydat pokyn k prodeji části finančních prostředků v EUR na devizových kontech firmy. Tato činnost je velmi důležitá, jedná se sice o jakýsi druh spekulace, která ovšem může přinést nezanedbatelný druhotný zisk, či ztrátu.

## Licence

V několika případech firma KOBIT zvažovala i **prodej licence**, která představuje povolení k činnosti, která je jinak zakázaná, např. patentově chráněná. Prodej licence byl a je zvažován především v případech, kdy firma KOBIT vyhodnotila vstup na konkrétní trh jako komplikovaný z důvodů absence obchodních vztahů, případně finančně velmi náročný. V několika případech jednání ustrnula na obavě, že by licenční dohoda přes právoplatný podpis nebyla naplňována a zahraniční subjekt by pouze později využil nabyté know-how ve svůj prospěch, ovšem už bez licenčních poplatků. Naopak tato forma spolupráce se osvědčila v Ruské federaci, kde uzavřená smlouva mezi firmami KOBIT a Kommash skvěle funguje a oběma firmám přinesla prospěch. Smlouva byla uzavřena pro oblast výroby nástaveb na sovy komunálního odpadu (popelářské vozy), kdy firma KOBIT měla vyvinutý a v praxi osvědčený typ nástavby, firma Kommash potom disponovala rozsáhlou obchodní sítí na území celé Ruské federace a dobrými kontakty s konečnými zákazníky. V neposlední řadě působí i psychologický fakt, kdy vědomí nákupu „domácího“ výrobku bývá často favorizujícím parametrem, který rozhoduje o nákupu ve veřejných tendrech.

## Dohody s konkurenčním výrobcem

Vzhledem k poměrně krátké historii firmy KOBIT přistoupili její majitelé v několika případech i na **dohodu se silným zahraničním – v podstatě konkurenčním – výrobcem**, který se zavázal prodávat výrobky firmy KOBIT ve své síti, ovšem pod podmínkou, že budou nabízeny pod jeho jménem. Tento požadavek pramení z poměrně značné konzervativnosti západních zákazníků, která velmi znesnadňuje vstupy na trh firmám z východních zemí. Tyto musí pak volit buď obdobné formy dodávek pro zavedené firmy, či dlouhodobě ctít a překračovat standardy parametrické a servisní v dané cenové hladině výrobků, aby na základě dobrých referencí přesvědčili většinu trhu o „nezávadnosti“ svých výrobků a jejich použitelnosti i na západních trzích.

## 7.3 Úspěchy českého výrobce v zahraničí

Obecně lze říci, že firma KOBIT je exportně úspěšná kromě **zemí v Evropě** také např. v **Rusku, Středním východě** či rovněž v **Austrálii**. Je tedy patrné, že v této oblasti se nemusí nutně jednat o sousední země či spoléhat na to, že se zákazníci orientují dle tzv. psychické blízkosti k výrobcí, tedy preferují země, kde je jim bližší jazyk či kultura. Skutečně rozhodující veličinou na trzích speciálních komunálních a transportních nástaveb je existence erudovaného a technicky i finančně zdatného partnera, který dokáže zákazníky přesvědčit a garantovat bezproblémovou exploataci nástaveb.

**Tab. 7: Země vývozu**

<b>VÝVOZ DLE ZEMÍ</b>	<b>VÝNOS V tis Kč za rok 2011</b>
Slovensko	195 470
Německo	27 335
Austrálie	14 535
Polsko	9 765
Rusko	9 232
Litva	7 589
Maďarsko	4 095
Rumunsko	3 795
Írán	2 999
Rakousko	925
Estonsko	906
Ostatní	1 264

Zdroj: KOBIT, spol. s r. o.

## **7.4 Mezinárodní marketingová komunikace**

K úspěšným vstupům a účasti na zahraničních trzích patří rovněž prezentace a reklama. V tomto odvětví je nejúčinnější formou reklamy především účast na zavedených odborných výstavách a veletrzích. V několika případech se uskutečnila i formou inzerce v odborném tisku, tato aktivita však pramenila většinou z iniciativy místního partnera.

Rozhodující a dominantní formou prezentace jsou tedy **výstavy a veletrhy**. Účasti na výstavách posilují firemní image a přispívají významnou měrou k navazování obchodních kontaktů. Zaměstnanci firmy rovněž svoji pravidelnou účastí získávají přehled o nejnovějších konkurenčních trendech v dané oblasti. Z těchto důvodů se povinně významných veletrhů účastní i pracovníci konstrukce. Při rozhodování o účasti majitelé firmy zvažují několik hledisek. V první řadě se jedná o úroveň konkrétní výstavy, celkové náklady na účast a strukturu vystavovatelů.

Z těchto důvodů se například v poslední době upouští od účasti na stavebním veletrhu v Brně, který je v podstatě svým významem lokální výstavou, ovšem náklady na účast, jako je např. m<sup>2</sup> výstavní plochy a podobně, jsou téměř totožné s nesrovnatelně významnějšími výstavami podobného typu, např. v Německu, které se nekonají každoročně, ale v periodě 2-3 let, ovšem struktura a počet návštěvníků několikanásobně převyšuje tuzemskou výstavu. Rovněž při samotné účasti je věnována velká pozornost koncepci a umístění stánku.

V posledních letech se firma KOBIT rozhodla prezentovat v zahraničí místo na volné venkovní ploše ve výstavních halách. Jedná se sice o finančně nákladnější variantu, z pohledu image firmy se ovšem jedná o významný posun směrem k předním evropským i světovým výrobcům. Po skončení veletrhu nastává fáze vyhodnocení, kdy je třeba věnovat se nově nabytým kontaktům, rozeslat nabídky zákazníkům, kteří o to již např. v průběhu veletrhu nebo krátce po něm projeví zájem. Tato fáze je velmi důležitá a v počátcích účasti firmy KOBIT na veletrzích i poměrně podceňovaná. Na druhou stranu je třeba říci, že řada návštěvníků nepřichází pouze z odborného prostředí, tedy s dlouhodobými zkušenostmi z této oblasti komunální techniky. V praxi to znamená, že je třeba potenciální zákazníky často uvádět do technické problematiky a vysvětlovat jim sofistikovaná řešení jednotlivých nástaveb. Málokdo z obchodníků aspirujících na obchodního partnera je technicky natolik erudovaný, aby se v problematice konkrétních nástaveb okamžitě orientoval.

V oblasti **Public relations** je firma KOBIT rovněž poměrně aktivní, přispívá do odborných časopisů formou článků o technických novinkách nebo formou placené reklamy. Jedná se

o poměrně levný a přitom účinný prostředek při rozšiřování povědomí o novinkách, technické úrovni a úspěších firmy KOBIT.

**Internet** jako moderní, interaktivní druh komunikace je rovněž využíván, bohužel dle mnohých nedosahuje úrovně hodné významu takové strojírenské firmy. Z tohoto důvodu v poslední době podporují majitelé inovaci stávajících webových stránek, které v mnoha ohledech působí zastarale a nesplňují svoji funkci. Vzhledem k zahraničním kontaktům firmy jsou důležité i jazykové mutace, protože mnohdy první kontakt zákazníků z veletrhu vede cestou internetových stránek firmy. I v tomto ohledu má firma KOBIT velké mezery, především v aktuálnosti výrobků na internetu prezentovaných.

## **7.5 Návrh rozšíření působnosti firmy na dalších zahraničních trzích**

Firma KOBIT pochopitelně hledá pro své výrobky stále nová odbytiště. V Evropě hledá vhodnou formu vstupu na trhy ve Skandinávii, Francii, Španělsku, Velké Británii a Itálii. S těmito státy je obchodní bilance velmi pasivní a i přes střídavé úspěchy nemá vzrůstající tendenci. Jak již bylo zmíněno dříve, v segmentu komunálních a víceúčelových nástaveb je velmi podstatným faktorem ovlivňujícím úspěch existence technicky, servisně i finančně zdatného partnera, kterého se právě v těchto zemích nedaří najít. Vesměs se rovněž jedná o poměrně konzervativní trhy, které jen velmi nerady akceptují nové výrobky jim poměrně neznámých strojírenských firem z východní Evropy. Cenová výhoda oproti konkurenci není natolik dominantní, aby razantně změnila pohled zákazníků na tyto výrobky. Materiál na většinu nástaveb je nakupován od předních evropských dodavatelů, tedy za obdobné ceny, za které ho kupují konkurenční firmy. Přidaná hodnota v podobě vlastní práce tvoří jen přibližně 30 %, tudíž se nejedná o velký prostor k vytvoření finančního rozdílu zvýhodňujícího výrobky firmy KOBIT před konkurencí. Navíc je třeba kalkulovat rezervu na případný záruční i pozáruční servis, odměnu dealera apod., takže faktická cenová výhoda je skutečně po započtení dalších nákladů jako doprava apod. velmi malá. Proto je skutečně zásadní existence partnera, který je schopen řadu těchto negativních vlivů (nedůvěra zákazníků, velké náklady na servis) eliminovat.



## **Tendry versus soukromý sektor**

Přímá účast na tendrech je limitována nutností referencí, které jsou vázány např. na dodávky v posledních 3 letech, či existenci blízkého servisního stanoviště, tedy je mnohdy velmi problematické podmínky takového tendru splnit. Obecně se dá říci, že nejúspěšnější průniky na trhy s výrobky firmy KOBIT se daří v soukromém sektoru, jelikož soukromí podnikatelé mnohdy poměrně bez předsudků ocení velmi slušný poměr kvalita výrobků versus cena u výrobků firmy KOBIT. Ty pak slouží dále jako kvalitní reference při účasti na veřejných tendrech.

## **Mimoevropské země**

Z mimoevropských zemí je jistě velkou výzvou **Severní i Jižní Amerika**, kde jsou ovšem náklady na distribuci a servis nástaveb firmy KOBIT ještě umocněny. Navíc zvyklosti tamního trhu jsou poměrně výrazně odlišné od evropského modelu, takže zde jsou i možnosti průniku na tento trh velmi omezené (jiná struktura silniční sítě, jiný způsob a metody práce při opravách silnic, v neposlední řadě zcela jiná měřítka vzdáleností).

**Čína** byla nepřímo zmíněna v odstavci o licenčních dohodách, obavy z jejich nedodržování zatím brzdil rozvoj v tomto regionu. Problémem je rovněž požadavek na co nejnížší cenu, která jde ruku v ruce se základní, tedy nízkou výbavou nástaveb. Tyto ovšem neskýtají tolik know-how, a tedy i přidané hodnoty, což znamená, že je dovedou a mnohdy daleko levněji vyrobit místní firmy a dovoz, případně i výroba s licencí nepřipadá v úvahu.

Občas se objeví poptávka i z **afrického kontinentu**. Tady ale bývá poptávána základní jednoduchá výbava, a tudíž i nižší cena, navíc díky kontaktům výrobců vozidel mnohdy rozhoduje existující spolupráce s čínskými či asijskými výrobci podvozků, což je pochopitelně pro evropské firmy omezující.

## **Úspěchy nejdražších modelů**

Zajímavé a exportně úspěšné jsou tedy paradoxně nejvybavenější, nejsofistikovanější a i nejdražší modely nástaveb z programu firmy KOBIT, které svojí technickou úrovní

nedovolují jednoduché kopírování, či výrobu pod licenční smlouvou. To je **případ trhu v Německu, na Středním východě i v Austrálii.**

### **Dominantou zůstává Evropa**

V kostce se dá říci, že nejdůležitějšími trhy pro další expanzi zůstává Evropa, především **Skandinávie, Francie, Velká Británie a Itálie.** Dále pak posilování exportu do **Ruska, Rakouska a Německa.**

## 8 Návrh marketingové strategie

Při návrhu marketingové strategie je třeba vzít v úvahu mnoho faktorů. Tím prvotním je samotná *vize podniku*. Firma KOBIT přijala vizi, stručně vyjádřenou heslem: „**Týmová práce jako základ stability a prosperity.**“ Skrývá v sobě základní principy fungování společnosti, a to včetně uspokojení potřeb vlastníků, zákazníků a pracovníků společnosti.

Vzhledem k působnosti firmy KOBIT jak na tuzemském trhu, tak v zahraničí je vhodné posoudit jednotlivé oblasti zvlášť.

### Oblast tuzemského trhu

Základní rozvoj společnosti **v tuzemsku** je nutno chápat ve splnění některých úkolů. Především se musí firma snažit udržet prodeje jednotlivým správám a údržbám silnic. Měla by se snažit dále rozvíjet a vytvářet obchodní kontakty v různých regionech České republiky. Navazovat dobré kontakty se zákazníky. Dále pak dosahovat a zvyšovat spolehlivost jednotlivých výrobků. Zvýšit podíl univerzálního použití vyráběných strojů. Pokusit se o rozšíření prodeje náhradních dílů přes nová obchodní místa v České republice. Stále budovat dobré technologické a kapacitní zázemí pro výrobu nových výrobků. Rozšířit vlastní konstrukční zázemí. Budovat podmínky pro výrobu strojů a následný prodej v nových oblastech trhu v České republice se zaměřením především na oblasti vodovodů a kanalizací, technických služeb, svozu a likvidace odpadů, vojenský průmysl, ekologii, stavby silnic a přepravní a cisternové techniky. V neposlední řadě pak zavést nové metody propagace výrobků společnosti s působivějším efektem na zákazníka.

### Oblast zahraničí

Základní rozvoj společnosti v oblasti **zahraničí** je nutno chápat ve vybudování společných firem, obchodních zastoupení, servisního zázemí, a to především v oblasti východoevropských států.

## 8.1 Cíle

Podnik si klade některé **cíle**, kterých se snaží průběžně dosáhnout. V první řadě chce dosáhnout průměrného růstu tržeb u vlastních výrobků. S tím souvisí snížení výrobních nákladů, zejména u nejpoptávanějších strojů.

Společnost chce efektivně využívat svých stávajících výrobních kapacit a nadále zavádět a využívat nejrozumnější nové technologie.

Mezi další cíle patří zvyšování podílu na trhu a dále pak zvýšení exportu vlastních výrobků. V neposlední řadě chce podnik vylepšit svoji image. Zejména pak díky přímému kontaktu se zákazníky, profesionálnímu jednání manažerů, kteří jednají se zákazníkem o otázkách technických i obchodních a jsou tak vizitkou firmy. Pochopitelně je cílem KOBITU především spokojený zákazník.

## 8.2 Návrh strategie

K tomu, aby podnik dosáhl svých cílů, by měl především využívat svých silných stránek a využívat příležitostí, které identifikoval v provedené SWOT analýze. Jako nejvhodnější se tedy jeví **strategie diferenciac**e. Odlišování se je pro KOBIT velkou výhodou a v případě konkrétního a speciálního přání zákazníka je KOBIT jasnou volbou. Již to, že dokáže nabídnout tak široké portfolio vlastních strojů, ho odlišuje od ostatních a jako jedni z mála mohou zákazníkovi nabídnout nejen stroj šitý na míru dle jeho individuálních přání a potřeb, ale jsou schopni nabídnout mu komplexní řešení. Příkladem je výměnná nástavba, která na jednom nosiči slouží v letním období jako kropící vůz a v zimě slouží k údržbě vozovek apod. Ale i v případě nestandardních požadavků a různých detailů je firma schopna zákazníkovi vyhovět. Příkladem je různá dovýbava apod. To, co je pro KOBIT samozřejmostí a především jeho silnou stránkou, je pro konkurenci problém. Vzhledem k šíři záběru nejsou ostatní firmy schopny nabídnout takováto komplexní řešení a v případě, že zákazník požaduje něco navíc nebo extra, musí často svůj výrobek doplnit něčím od konkurence. Velkým plusem je také kvalitní servis pro zákazníky, a to jak záruční tak pozáruční. Včetně školení pro obsluhu a údržbu.

Firma KOBIT strategii diferenciacie již využívá právě díky výše uvedeným skutečnostem. Nezbyvá než doporučit, aby se touto cestou ubírala i v čase budoucím.

## **Obchodní politika**

I v této oblasti je třeba mít na paměti, že firma KOBIT operuje jak v tuzemsku, tak na zahraničních trzích. Proto je nutné tomu i jednotlivá doporučení uzpůsobit.

KOBIT by se měl zaměřit především na nové výrobky a inovace stávajících strojů. Provést analýzy jednotlivých segmentů trhu **v tuzemsku**, vytipovat nové výrobky, jejich parametry a předpokládaný obrat. Firma by se také měla snažit o prohloubení přímých kontaktů se zákazníky. Oslovovat je, zkoumat, zda jsou s výrobky spokojeni, nabízet servis a zjišťovat jejich případné potřeby a přání. Díky této zpětné vazbě může dále pracovat na svých výrobcích, vylepšovat je tak, aby sloužily svým majitelům či provozovatelům co nejlépe. Spokojení zákazníci se na firmu obrátí i v budoucnu. Podnik by měl dále vytvořit systém objednávání a výroby náhradních dílů v závislosti na rozboru četnosti poruch a oprav. V neposlední řadě by se měl zaměřit na dodržování termínů realizace zakázek tak, aby byly splněny požadavky zákazníků.

**V zahraničí** by se měla firma snažit prosadit více než tomu bylo doposud. Aktivně vyhledávat nové kontakty, odpovídat na poptávky a e-maily s žádostí o mezinárodní spolupráci. S tím souvisí vytvoření předpokladů a podmínek pro odborné návštěvy zahraničních zákazníků v mateřské firmě a výrobním závodu firmy KOBIT. Firma by měla zapracovat na tzv. typových nabídkách, které by mohla v případě zájmu zahraniční klientely obratem odeslat, aby potenciální klienti získali určitou představu o tom, co firma může nabídnout dříve, než dojde k bližšímu jednání, případně osobní návštěvě a následné konkrétní specifikaci jednotlivých požadavků zákazníka. Firma by se měla snažit ihned vzbudit zájem nových potenciálních zákazníků a ne je odradit příliš dlouhým čekáním na odpověď. Tedy než vypracuje konkrétní nabídku dle jejich zpočátku poměrně obecných specifikací. Dále by firma měla zabezpečovat pravidelná školení zahraničních obchodních zástupců v oblasti technické úrovně výrobků a zavádění výrobků nových. Podnik také nesmí zapomenout sledovat zahraniční konkurenci, srovnávat vlastní výrobky s konkurencí. Podle toho operativně měnit plán rozvoje, inovací i obchodní. V případě

nových technologií by firma měla zvážit, zda se vydá cestou vlastního vývoje nebo koupí licenci.

## **Ekonomická oblast**

Podnik by se měl snažit o ekonomickou stabilitu. Měl by sledovat a vyhodnocovat režijní náklady jednotlivých středisek. Sledovat zejména náklady na jednotlivé zakázky (výrobky). Porovnávat náklady na jakost s náklady vzniklými z důvodu záručních oprav. Podnik by se měl také snažit o rychlou obrátku zásob a to především časovým rozložením objednávek materiálu. Navyšovat provozní kapitál z podílu ze zisku. Podnik by měl pečlivě vést evidenci pohledávek a jednou týdně je vyhodnocovat a následně se je snažit udržovat, pokud možno v co nejnižší míře. Podnik by měl i nadále rozvíjet dobré vztahy a spolupráci s bankovními ústavy. V neposlední řadě by se firma KOBIT měla snažit o zainteresování svých zaměstnanců, například formou prémie apod.

## **Oblast výroby**

Vzhledem k tomu, že firma KOBIT je především firmou výrobní, měla by se prioritně snažit o co nejvyšší kvalitu svých výrobků. Dále je třeba systematicky sledovat produktivitu práce, kontrolovat jakost a zavést patřičná opatření. Dalším bodem je snaha o snížení výrobních nákladů při zachování kvality, jen tak může být firma konkurenceschopná a uspět v tržních podmínkách. Proto by měla vypracovat plán úspor, jak tohoto snížení dosáhnout. Před předáním výrobku zákazníkovi by si měla firma ponechat dostatečnou časovou rezervu na ověření kvality předávaného stroje a jeho řádné odzkoušení. U všech strojů by podnik měl pravidelně provádět zkoušky jednotlivých parametrů. Dále by se KOBIT měl zaměřit na zkoušky v případě prototypů a specifikovat kritická místa jednotlivých výrobků.

## **Personální oblast**

Vzhledem k vizi společnosti, kterou podnik přijal za svou, je jasné, že zaměstnance považuje za základní předpoklad svojí činnosti, a tak je třeba se také otázkou zaměstnanců náležitě zabývat. Skutečně bez lidí, kteří mají zkušenosti a rozumí své práci, by

„kobiťácké“ stroje vznikat nemohly. Z plánů výroby vychází také potřeba pracovníků jednotlivých profesí. Firma posílá své zaměstnance na různá školení a podporuje jejich profesní růst. To by měla dělat i nadále. Spolupracuje s vysokými školami, kdy studenti ještě při studiu brigádně vypomáhají především v oddělení konstrukce. Získají tak možnost ověřit si teoretické poznatky získané při studiu v praxi. V některých případech tak získají přímo uplatnění ve firmě poté, co dokončí svá studia. Jedná se tedy o oboustranně výhodný „obchod“. I v tomto trendu by KOBIT rozhodně měl pokračovat.

Firma by měla zlepšit úroveň vystupování svých manažerů v obchodním úseku. Realizovat školení obchodních dovedností a pokusit se o lepší jazykovou vybavenost jednotlivých manažerů. Případně rozšířit jejich řady o manažery již jazykově vybavené. Především by měli hovořit anglicky, neboť angličtina je mezinárodně uplatnitelná a vzhledem k tendencím podniku dále rusky a německy. Další jazyky jsou pak jen výhodou. V případě manažerů plynně hovořících cizími jazyky by podnik jednak ušetřil za překlady a hlavně zefektivnil komunikaci se zahraniční klientelou a tím výrazně zpružnil oblast zahraničního obchodu.

Zaměstnanci v rámci firmy spolu komunikují buď osobně, nebo pomocí vnitropodnikového e-mailu. Ve firmě je využíváno přímého řízení a jsou svolávány porady dle potřeby. Podnik má zaveden jednotný způsob evidence zákazníků, poptávek, kupních smluv apod. Avšak na tomto systému je třeba ještě zapracovat, vylepšit ho, neboť se firma neustále potýká s jeho nedostatky.

Zaměstnancům náleží odměna za práci, ale je vhodné je i jinak zainteresovat než pouze způsobem pravidelné měsíční mzdy. Ve firmě je zaveden systém mimořádných odměn dvakrát za rok. Pro výrobní dělníky jsou také měsíční prémie v závislosti na výsledcích firmy v konkrétním měsíci a jejich výkonu, což je jistě dobré. Bylo by vhodné však zapojit i ostatní zaměstnance. Například obchodní manažery určitým podílem z počtu sjednaných zakázek, u dalších zaměstnanců pak najít jiný způsob, v závislosti na jejich pracovní náplni apod.

## **Oblast distribuce**

Firma KOBIT využívá zejména strategii Push. Snaží se protlačit svoje výrobky k zákazníkovi. Vzhledem k charakterovým vlastnostem výrobku se jeví jako nejúčinnější forma distribuce osobní prodej nebo předvádění výrobků na nejrůznějších veletrzích a předváděcích akcích. Výrobky firmy KOBIT jsou určeny pro odbornou veřejnost i díky tomu se okruh potenciálních zákazníků zužuje a takovíto klienti si zaslouží speciální přístup.

KOBIT se pravidelně zúčastňuje odborných veletrhů a výstav. Pořádá také vlastní předváděcí akce, kde seznamuje stávající klienty, partnery i potenciální nové zákazníky se svými výrobky a novinkami ve svém portfoliu. Vzhledem k unikátnosti svých strojů a výhodě, kterou představuje možnost výroby speciálních zařízení na zakázku je vhodné s tím odbornou veřejnost a potenciální klienty neustále seznamovat. Nové zákazníky aktivně vyhledávat, účastnit se speciálních výstav a zejména se na akce tohoto typu velmi dobře připravit.

## **Cenové strategie**

Nejúspěšnější modely firmy KOBIT jsou ty nejnáročnější, nejlépe vybavené stroje a zařízení. Stroje tohoto typu představují pro firmu konkurenční výhodu a jsou její silnou stránkou. Od toho se však odvíjí cena. Náklady na výrobu takovýchto sofistikovaných řešení jsou poměrně velké a do ceny se promítá také individuální přístup k zákazníkovi. Firma se může snažit o snížení nákladů nebo je alespoň udržet v rozumné výši. Přesto však může těžit z pozice unikátnosti výrobku a snažit se tak o maximalizaci svých zisků.

Na druhou stranu však musí bedlivě sledovat svoji konkurenci a udržovat svoje ceny v rozumné výši, aby i přes svoji výjimečnost byli její stroje konkurenceschopné. Problémem bývá srovnávání cen konkurenčních výrobků. Zejména klienti, kteří se v dané oblasti neorientují dostatečně, mají tendenci srovnávat nesrovnatelné. Poukazují na nízké ceny některých konkurenčních výrobků, aniž by si uvědomili, jakou výbavou stroj disponuje. Manažeři firmy KOBIT by se proto měli snažit o vytvoření dobrého kontaktu se zákazníky a být si jistí, že klient dostatečně chápe, co mu skutečně nabízejí.



## **Propagace firmy**

V současné době probíhá propagace ve firmě KOBIT na několika úrovních. Podnik má svůj výrobní katalog (typové listy), kde jsou uvedeny základní stroje jednotlivých oborů s krátkým popisem. Dále firma vlastní film, který společnost představuje. Pochopitelně má svoje logo, vizitky, dopisní papíry apod. V dnešní době se již nutností staly webové stránky. Firma také inzeruje v některých odborných časopisech, či regionálních tiskovinách. Pravidelně se také zúčastňuje domácích i zahraničních veletrhů a výstav. Specialitou je pak každoroční domácí výstava, která se koná v prostorách firmy.

Finanční prostředky pro oblast propagace jsou vyčleňovány s ohledem na momentální potřeby firmy a většinou se pohybují v podobné výši jako v předchozích obdobích s tím, že se podle toho, jak byla firma úspěšná, buď navýší, nebo sníží.

V oblasti propagace by bylo vhodné zaměřit se na některé záležitosti. Firma by měla více zapracovat na svých webových stránkách. Aktualizovat je, doplňovat o novinky a zpřehlednit tak, aby noví potencionální zákazníci získali dobrou prvotní informaci o tom, kdo je KOBIT a co jim může nabídnout.

Kromě inzerce v regionálních a místních tiskovinách by bylo dobré zapojit se i do publikování či inzerce ve světě. Podíl exportu ve firmě je skutečně veliký a KOBIT by se měl snažit hledat cesty, jak se dostat do podvědomí potenciálních klientů nejen doma, ale i v zahraničí. Firma by v tomto ohledu neměla spoléhat pouze na zahraničního partnera i přesto, že je to krok do jisté míry logický a zejména ekonomický, avšak jako mateřská firma by měla mít kontrolu nad tím, co se v zahraničí děje, a aktivně se na zahraničních trzích sama prosazovat i v oblasti propagace.

Mezinárodní veletrhy a výstavy jsou zásadním bodem propagace firmy KOBIT. Proto by se firma na akce tohoto druhu měla připravovat pečlivě a s dostatečným předstihem, včetně detailního posouzení, kolik bude vynaloženo finančních prostředků. Zvážit vhodnost exponátů a design stánku apod. Dále zvážit jakým způsobem budou zaznamenávána jednotlivá jednání v průběhu výstavy tak, aby bylo možné následně nové klienty jednoduše kontaktovat a posléze vyhodnotit přínos účasti na veletrhu. Společnost KOBIT by se také měla snažit zajistit svoji účast z pohledu jazykové vybavenosti personálu. Vzhledem

k tomu, že většina obchodních manažerů cizí jazyk neovládá, najmout dostatečný počet erudovaných tlumočnicků.

Domácí výstava, kterou KOBIT každoročně pořádá ve svém areálu, se těší velkému zájmu z řad návštěvníků i médií. Firma by se měla snažit ještě více využít všech příležitostí, kterých se jí díky unikátnosti této akce nabízí. Oslovit ještě více návštěvníků, vzbudit zájem i dalších médií apod.

Firma KOBIT by měla detailněji zvažovat, kolik finančních prostředků a do kterých oblastí propagace hodlá investovat. Zejména účast na veletrzích a výstavách s sebou přináší nemalé investice, proto by se společnost měla snažit co nejvíce využít veškeré příležitosti, které s sebou tato účast přináší.

## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodnou marketingovou strategii pro společnost KOBIT, spol. s r. o.

Prostředkem pro vypracování návrhu marketingové strategie a naplnění cílů této diplomové práce bylo provedení dílčích analýz. Jednalo se především o situační analýzu, která rozebírá prostředí, ve kterém podnik funguje, a to jak z pohledu vnějšího (vývoj inflace, DPH, obyvatelstvo apod.), tak z prostředí uvnitř firmy, zejména pak technologické, personální předpoklady a finanční situaci firmy. Dále se jednalo o SWOT analýzu, kde bylo cílem identifikovat zejména silné a slabé stránky podniku, příležitosti a eventuální hrozby. Další analýza se zabývala existující konkurencí firmy KOBIT, a to dle jednotlivých výrobních programů. Analýza konkurence brala v úvahu i možné hrozby vstupu nových konkurentů a vyjednávací síly kupujících a dodavatelů. Poslední dílčí analýza se zabývá pohledem na firmu v mezinárodním měřítku. Rozebírá situaci firmy KOBIT týkající se mezinárodního obchodu a přeshraniční spolupráce. Rozebírá jednotlivé formy vstupu a zabývá se otázkou budoucnosti zahraničního obchodu firmy KOBIT, který v sobě skýtá velký potenciál.

Závěry ze situační analýzy nejsou nijak špatné. Ekonomická situace podniku, stejně jako technologická i personální vybavenost je dobrá. I s obdobím recese se podnik dokázal poměrně dobře vyrovnat a podmínky pro svoji činnost má tak příznivé.

Velmi důležitým bodem jsou závěry ze SWOT analýzy. Na základě provedené SWOT analýzy by se firma KOBIT měla zaměřit na výrobu speciálních (a nutno říci i dražších strojů), protože právě tyto stroje jsou pro ně stěžejní. Dále by podnik měl co nejvíce využívat příležitostí, které s sebou přináší zahraniční obchod.

Ani v oblasti konkurenčního srovnání si firma nestojí špatně. Měla by se snažit udržet si svoji pozici v České republice, zaměřit se na inovace svých výrobků a výrobu speciálů.

V zahraničí je situace o poznání složitější, ale i pro tuto oblast jsou volbou stroje vyrobené dle speciálních přání a požadavků zákazníka. Exportně úspěšné jsou tedy nejvybavenější, a

tedy i nejdražší modely. V oblasti zahraničí by se firma měla i nadále soustředit na soukromý sektor. Firma KOBIT by se měla snažit rozvíjet spolupráci se stávajícími partnery v zahraničí a z pohledu další expanze se zaměřit tak jako doposud zejména na evropské země, konkrétně Skandinávii, Velkou Británii a nadále posilovat svoje aktivity v Rusku, Rakousku a Německu.

V závěru je rozebírána otázka návrhu marketingové strategie, což bylo cílem celé práce. Na základě výše uvedených závěrů jednotlivých analýz se jako nejvhodnější jeví strategie diferenciacce. Výroba speciálních, tedy odlišných strojů, je silnou stránkou firmy KOBIT a zároveň představuje konkurenční výhodu. Společnost KOBIT se touto cestou již nějakou dobu snaží ubírat, je tedy třeba zdůraznit, že kráčí správným směrem a měla by tuto strategii využívat i v budoucnu. Aplikace strategie je během na dlouhou trať a je nutné stále vyhodnocovat strategické jednání podniku. Při jakýchkoli změnách by se měl podnik snažit reagovat operativně a strategii případně upravit.

# Literatura

## CITACE:

COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.

HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada a. s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 2000. ISBN 80-7169-996-8.

KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

STRICKLAND, A. J., THOMPSON, A. A., JR. *Strategic management concepts and cases*. 6th ed. Homewood, IL: Irwin, 1992. ISBN 0-256-09698-8

STRNAD, P., DĚDKOVÁ, J. *Strategický marketing*. 4. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-452-4

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 2. vyd. Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-80-1.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **Elektronické dokumenty**

GRASSEOVÁ, M. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Databáze článků ProQuest* [online]. Brno: Univerzita obrany, 2006, 2. vyd., s. 48-55 [vid. 2012-06-02]. ISSN12146463.

Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1018158870?accountid=17116>

PILÍK, M. Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. *Databáze článků ProQuest* [online]. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 2. vyd., s. 107-119 [vid. 2011-06-13]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/195465248?accountid=17116>

## **Internet**

AZ DATA ÚČETNICTVÍ S. R. O. *Daň z příjmů právnických osob* [online]. [vid. 2012-01-01]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

ČSÚ. *Hrubý domácí produkt* [online]. Český statistický úřad. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/fotogalerie/foto/449177/>

ČSÚ. *Míra inflace* [online]. Český statistický úřad. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)

DEMOGRAFIE. Analýza: Je nás 7 miliard [online]. [vid. 2011-10-07]. Dostupné z: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=779&](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=779&)

EXCHANGE. *Vývoj směnných kurzů* [online]. Exchange směnárna pro Čechy. Dostupné z: <http://www.exchange.cz/history.php>

FLEK. *Nezaměstnanost v ČR* [online]. [vid. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://flek.cz/clanky/hledam-praci/mezirocní-vyvoj-nezamestnanosti-v-cr>

ZIKMUND, M. BCG – matice, která určí směr vašemu businessu. *Businessvize* [online]. [vid.2001-05-27].

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>

## **Ostatní**

Interní a externí materiály firmy KOBIT, spol. s r. o.

## **BIBLIOGRAFIE:**

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. *Chování zákazníka, Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

## **Seznam příloh**

Příloha A      Článek v časopise – Jičínský KOBIT v Mnichově ( 1 str.)

Příloha B      Prospekt stroje – KOBIT K5 (1 str.)



## Příloha A Článek v časopise – Jičínský KOBIT v Mnichově

**Obor:** Komunální technika [21], Veletrhy, výstavy [50.1]

**Autor:** Naďa Hladká

**Typ:** Zprávy a informace

**Fotografie:** Helena Hejhálková

Kontakt: KOBIT s.r.o., Konecchlumská 1100, 506 01 Jičín, tel.: +420 493 546 411, fax: +420 493 522 974, e-mail: kobit@kobit.cz, www.kobit.cz

### Jičínský Kobit v Mnichově



V polovině září se konal na mnichovském výstavišti již poněkolkáté přední světový veletrh technologií pro životní prostředí (vodu, odpadní vodu, odpad a surový materiál) s názvem IFAT ENTSORGA. Z českých firem měla největší stánek jičínská firma KOBIT, spol. s r.o. Více o jejich vystavovaných produktech a názoru na veletrh z pohledu Ing. Jaroslava Nožičky, generálního ředitele společnosti, se dočtete v článku.

Během pěti dnů přivítal IFAT okolo 110 000 návštěvníků z více jak 185 zemí světa. Letos byla účast zahraničí opravdu vysoká. 2 730 vystavovatelů z 49 zemí zde prezentovalo své výrobky, technologie a novinky. Jičínská firma KOBIT, spol. s r.o. byla největším českým vystavovatelem a již tradičně jejich stánek nabízel nejen příjemné posezení, ale především bylo na co se dívat.

#### Zametací nástavba K 8 na podvozku MAN

Profesionální špičkou na stánku firmy KOBIT byla zametací nástavba K 8 na podvozku MAN, který zahrnuje několik progresivních technologií. Vedle základ-

ního zametání umí zametač vysávat celoplošnou vysávací lištou o šířce 2 500 mm a to při současném tlakovém mytí. Další je technologie mytí pomocí rotačních trysek s tlakem až 200 bar se současným odsátím nečistot a vody. Zametač dále obsahuje přední výsuvný kartáč, speciální odsávací agregát s dvěma kruhovými kartáči a v neposlední řadě i speciální mycí lištu pod předním nárazníkem.

#### Městský zametač K6

Dalším exponátem byl městský zametač K6 namontovaný ve standardní verzi na podvozek o celkové hmotnosti 15 (16) tun. Novinkou na výstavě byl zametač o objemu 2 m<sup>3</sup> namontovaný na

univerzální podvozek Ladog o celkové hmotnosti 5,5 t. Zametač má výškové vyklápění zásobníku nečistot do kontejnerů, nástavba je rychlovýměnná a vedle zametače tvoří hnízdo kolem Ladogu i další nástavby a přídatná zařízení (sypač, radlice, válcový kartáč, geometricky měnitelná radlice, kropící nástavba a další). Posledním vystavovaným výrobkem byla rychlovýměnná mycí nástavba se středně tlakou technologií 250 l při 50 barech.

#### Jak hodnotil letošní veletrh IFAT ENTSORGA Ing. Jaroslav Nožička?

„Ve srovnání s jinými roky bych řekl, že letos navštívila mnichovské výstaviště skutečně odborná veřejnost, lidé, kteří vědí, o čem mluví a co chtějí. Zásadně ubylo lidí, kteří se přišli pouze podívat a načerpat atmosféru velké výstavy. Pochopitelně odborníci se skutečným zájmem jsou pro firmy jako je ta naše daleko větší přínosem. Objevila se zde řada zajímavých kontaktů z různých zemí světa a tak doufáme, že svoje pole působnosti ještě trochu rozšíříme o další trhy. Důležité je, aby se spolupráce skutečně rozvinula, což nám ukáže až budoucnost. Ale již nyní mohu prozradit, že se chystám na zahraniční cestu, která je výsledkem jednání z IFATU. Doufáme, že bude úspěšná a nezůstane pouze u jedné. Chtěl bych podotknout, že náklady na takovéto zahraniční výstavy představují pro firmy nemalou investici. Myslím si však, že se jedná o dobře investované peníze.“



## Příloha B Prospekt stroje – KOBIT K5



### VÝKONNÝ SAMOSBĚRNÝ ZAMETAČ

### KOBIT K 5



#### Technická specifikace

objem zásobníku na nečistoty	5 m <sup>3</sup>
objem zásobníku vody	1 200 l (možno zvětšit až na 3500l)
šířka zametání	2 300 mm
výška vyklápění	1 200 mm
sací výkon	4,2 m <sup>3</sup> / s
řízení	pravostranné
barevné provedení a popisy	dle přání zákazníka
další možné příslušenství	zadní sací hubice na odsávání kanálových vpustí a košů, oboustranné zametání, zkrápěcí lišta, vysokotlaké mycí zařízení, přední překlápěcí kartáč, celkové nerezové provedení

